

VŠB – Technická univerzita Ostrava
Fakulta strojní
Katedra mechanické technologie

Analýza a optimalizace procesu prodeje a odbytu ve firmě
DEKTRADE a.s.

Analysis & Optimization of Sales and Marketing Process in Company
DEKTRADE a.s.

Student: Bc. Jaroslav Souček
Vedoucí diplomové práce: Ing. Libor Nečas, Ph.D.

Ostrava 2016

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jaroslav Souček**
Studijní program: N2301 Strojní inženýrství
Studijní obor: 2303T002 Strojírenská technologie
Specializace: 10 Technologický management
Téma: **Analýza a optimalizace procesu prodeje a odbytu ve firmě DEKTRADE a.s.**
Analysis & Optimization of Sales and Marketing Process in Company DEKTRADE a.s.

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Charakteristika firmy DEKTRADE a.s.
2. Struktura nabízeného sortimentu firmy
3. Analýza trhu a konkurenčního prostředí
4. Návrh opatření k posílení tržní pozice

Seznam doporučené odborné literatury:

- [1] KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [2] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 15, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [3] HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2003. 234 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-7226-917-8.

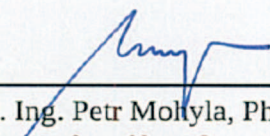
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

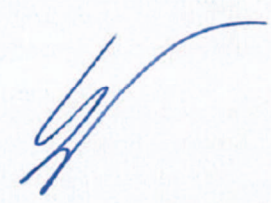
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Libor Nečas, Ph.D.**

Datum zadání: 11.12.2015

Datum odevzdání: 16.05.2016



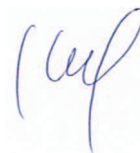

doc. Ing. Petr Molýla, Ph.D.
vedoucí katedry


doc. Ing. Ivo Hlavatý, Ph.D.
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě 16.5.2016



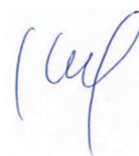
.....

podpis studenta

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školských představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo.
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen „VŠB-TUO“) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3).
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě uložena v Ústřední knihovně VŠB-TUO k nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o kvalifikační práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).
- beru na vědomí, že odevzdáním své práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Ostravě: 16.5.2016



.....
podpis

Jméno a příjmení autora práce: Bc. Jaroslav Souček

Adresa trvalého pobytu autora práce: Družební 2E, 779 00 Olomouc

ANOTACE DIPLOMOVÉ PRÁCE

SOUČEK, J. *Analýza a optimalizace procesu prodeje a odbytu ve firmě DEKTRADE a.s.: diplomová práce*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní, Katedra mechanické technologie, 2016, 80 s. Vedoucí práce: Nečas, L.

Diplomová práce se zabývá analýzou a optimalizací procesu prodeje a odbytu ve společnosti. Analýza se zaměřuje na konkurenci v prostředí trhu se stavebním materiálem. Úvodní část popisuje společnost a její organizaci. Druhá část se věnuje struktuře nabízeného sortimentu z hlediska marketingového mixu. Třetí část charakterizuje a analyzuje konkurenty na stavebním trhu. Závěrečná část porovnává konkurenty, na základě těchto poznatků jsou navržena řešení pro posílení pozice společnosti v konkurenčním prostředí.

ANNOTATION OF MASTER THESIS

SOUČEK, J. *Analysis & Optimization of Sales and Marketing Process in Company DEKTRADE a.s.: Master Thesis*. Ostrava: VŠB – Technical University of Ostrava, Faculty of Mechanical Engineering, Department of Mechanical Technology, 2016, 80 p. Thesis head: Nečas, L.

This master thesis deals with the analysis and optimization of the sales process of a company. The analysis focuses on the competition in the building materials market. The introduction describes the company and its organization. The second part deals with the structure of the company's assortment in terms of the marketing mix. The third part characterizes and analyzes the competitors in the construction market. The final part compares the competitors. Based on the findings, solutions are proposed in order to strengthen the company's position in its competitive environment.

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod | 7 |
| 1 Charakteristika firmy DEKTRADE a.s..... | 8 |
| 1.1 O firmě DEKTRADE a.s. | 8 |
| 1.2 Historie a vývoj společnosti | 8 |
| 1.3 Organizační struktura holdingu DEK a.s. | 11 |
| 1.4 Organizace Stavebnin DEK a.s., dceřiné společnosti holdingu DEK a.s. | 13 |
| 1.4.1 Členění obchodních divizí Stavebnin DEK a.s. | 14 |
| 1.4.2 Organizace regionů v rámci společnosti | 16 |
| 2 Charakteristika nabízeného sortimentu firmy | 21 |
| 2.1 Produktová politika firmy | 21 |
| 2.2 Cenová politika Stavebnin DEK a.s. | 29 |
| 2.2.1 Ceník produktů Stavebnin DEK a.s. | 29 |
| 2.2.2 Systém poskytovaných slev | 31 |
| 2.2.3 Splatnost a platební podmínky | 32 |
| 2.3 Místo - distribuční politika | 32 |
| 2.3.1 Distribuční cesty a pokrytí trhu | 32 |
| 2.4 Komunikace a propagace | 34 |
| 3 Analýza trhu a konkurenčního prostředí | 37 |
| 3.1 Charakteristika a srovnání předních firem na trhu se stavebninami v ČR | 37 |
| 3.2 Identifikace přímých konkurentů | 38 |
| 3.2.1 PRO-DOMA, SE | 38 |
| 3.2.2 STAVMAT STAVEBNINY holding s.r.o. | 42 |
| 3.2.3 IZOMAT stavebniny s.r.o. | 47 |
| 3.3 Ekonomické porovnání konkurentů na tuzemském trhu | 51 |
| 4 Návrh opatření k posílení tržní pozice | 54 |
| 4.1 Porovnání konkurentů z hlediska marketingového mixu | 54 |
| 4.2 Návrh opatření k posílení tržní pozice | 60 |
| 4.2.1 Sortimentní nabídka a možnosti zlepšení | 60 |
| 4.2.2 Opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti v oblasti cenové politiky | 61 |
| 4.2.3 Distribuční síť a opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti | 63 |
| 4.2.4 Komunikace a propagace a její využití | 65 |
| 4.2.5 Průzkum spokojenosti zákazníků se službami Stavebnin DEK a.s. | 66 |
| 5 Závěr | 69 |
| Použitá literatura | 71 |
| Seznam obrázků | 73 |
| Seznam příloh | 74 |

Úvod

Jedním z hlavních a v mnoha směrech skloňovaným cílem každé úspěšné firmy by měla být konkurenceschopnost. Je nezbytné mít neustálý přehled o obchodním prostředí, ve kterém se pohybujeme a umět na něj včas a správně reagovat. Na základě těchto poznatků jsme schopni posouvat naše možnosti dále a zároveň zkvalitňovat nabízené služby a produkty. Zákazník dnešní doby je citlivý na svá přání a požadavky a co víc, je v první řadě dobře zorientovaný. Dokáže lehce rozpoznat nedostatky a reaguje na ně. Proto není v tuto chvíli mnoho prostoru k chybám, a pokud se nějaké vyskytnou, je na ně třeba reagovat rychle a především chyby neopakovat. Tyto nedostatky hrají hlavní roli v konkurenčním boji a vytvářejí mezery, které se právě konkurence snaží zaplnit a tím získat výhodu. Proto je důležité zmapovat vlastní i cizí možnosti, najít mezery a navrhnout taková řešení, která značně stíží možnosti konkurence.

Diplomová práce s názvem Analýza procesu prodeje a odbytu ve firmě DEKTRADE a.s. je zaměřena na obchod se stavebním materiálem a služby s tímto spojené. Dále bude analyzovat konkurenční prostředí firmy DEKTRADE a.s. v rámci tuzemského trhu při identifikaci její hlavních konkurentů.

První kapitola se zabývá samotnou charakteristikou firmy DEKTRADE a.s., její identifikací, historií a popisem organizace a systému řízení. Druhá část je zaměřena na nabídku společnosti z hlediska základních částí marketingového mixu. Úkolem je detailní popis nabídky společnosti. Třetí část identifikuje konkurenty. Popisuje je z hlediska sortimentní nabídky, cenové politiky, distribuční sítě a propagace. Součástí této kapitoly je i ekonomické porovnání konkurentů a porovnání základních ukazatelů. Čtvrtá část je zaměřena na porovnání společnosti a konkurentů. Na základě poznatků vyplývajících z porovnání firem jsou navržena opatření, která mohou doplnit stávající způsob řešení.

Cílem diplomové práce je vyhodnotit analýzu stávajícího konkurenčního prostředí, najít možné rezervy a možnosti k zajištění stávající pozice. Dalším cílem je zanalyzovat stávající služby nabízené firmou DEKTRADE a.s. a porovnat je s nabídkou nejbližších konkurentů v rámci celé České republiky.

1 Charakteristika firmy DEKTRADE a.s.

1.1 O firmě DEKTRADE a.s.

Stavebniny DEK a.s. jsou největší společností patřící do holdingu DEK a.s. a zabývají se kompletními dodávkami materiálů a služeb v oblasti stavebnictví.

Od 4. 1. 2016 došlo ke změně názvu společnosti DEKTRADE a.s. na společnost Stavebniny DEK a.s. Důvodem této změny byla nutná reorganizace uvnitř firmy a dalším neméně důležitým důvodem byla jasnější čitelnost názvu směrem k zákazníkům. Především těm, kteří přicházejí s touto společností do prvního kontaktu, původní název necharakterizoval dostatečně to, co vlastně DEKTRADE a.s. nabízí a čím se zabývá.

Stavebniny DEK a.s.

Společnost byla zapsána dne 27. ledna 2015 u Městského soudu v Praze pod spisovou značkou B 20412.

| | |
|---------------------------|---|
| Název: | Stavebniny DEK a.s. |
| Sídlo: | Tiskařská 257/10, Malešice, 108 00, Praha 10 |
| IČO: | 03748600 |
| Právní forma: | akciová společnost |
| Předmět podnikání: | výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona |
| Správní rada: | <ul style="list-style-type: none">• Předseda správní rady: Ing. Vít Kutnar• Člen správní rady: Ing. Petra Kutnarová• Člen správní rady: Ing. Zdeněk Kutnar CSc. |
| Základní kapitál: | 2 000 000 Kč |
| Akcionáři: | jediným akcionářem je holding DEK a.s., IČO: 276 36 801 [19] |

1.2 Historie a vývoj společnosti

Stavebniny DEK a.s. byly založeny v roce 1993 pod názvem DEKTRADE s.r.o., původně jako firma zabývající se poradenskou činností. Od uvedeného data se firma vyvíjela až do dnešní podoby, kdy je největší firmou zabývající se prodejem stavebního materiálu. Níže je chronologicky seřazen vývoj společnosti. Ke každému datu je uvedena významná událost, která je důležitá vzhledem k vývoji firmy. [15]

1993 Společnost DEKTRADE s.r.o. byla založena v Praze 8. března 1993 a soustředí se na poradenskou činnost v oblasti stavebních izolací. Úzce přitom spolupracuje s expertní a znaleckou kanceláří KUTNAR – izolace, se kterou pořádá odborné

semináře zabývající se problematikou plochých střech a hydroizolací. Již na konci tohoto roku se společnost stává významným dodavatelem natavitelných pásů.

1994 Založena první pobočka v Ostravě a firma registruje vlastní značku asfaltových pásů ELASTEK a GLASTEK.

1995 Rozšířením nabídky se společnost mění na komplexního dodavatele izolačních materiálů.

1997 V tomto roce narostl počet prodejních skladů na deset.

1998 Konzultační a poradenské služby v tomto roce přebírá samostatné středisko ATELIER STAVEBNÍCH IZOLACÍ. Ten se zabývá komplexní problematikou stavebních izolací a stavební fyzikou. Je uvedena do provozu vlastní autodoprava.

1999 Společnost se stává největším dodavatelem izolačních materiálů v České republice. Portfolio firmy je rozšířeno o vše, co je potřeba k tvorbě běžných izolačních konstrukcí.

2000 V Hradci Králové je otevřen první prodejní sklad sídlící ve vlastních prostorách. Prodejní sortiment je rozšířen o materiály pro šikmé střechy.

Je zaveden počítačový systém propojující on-line jednotlivé pobočky s centrálou a tímto dochází k zefektivnění celé vnitropodnikové komunikace.

2002 DEKTRADE se stává držitelem certifikátu ISO 9001.

2003 Transformace na akciovou společnost DEKTRADE a.s. Rozšíření o výrobní středisko DEKMETAL. V Bratislavě je otevřena první pobočka na Slovensku.

2004 Společnost se stává největším obchodníkem s krytinami pro šikmé střechy v České republice. Na trh jsou uvedeny nové obchodní značky:

DEKTHERM - fasádní zateplovací systém

DEKSTONE - výrobky z přírodního kamene

DEKTEN - difuzní střešní fólie

MAXIDEK - velkoformátová střešní taška

2006 DEKTRADE nadále rozšiřuje sortiment zboží a stává se největším distributorem stavebních materiálů.

2007 Vyčlenění výrobních a servisních středisek do sesterských společností, tím vzniká holdingové uspořádání firmy. DEK a.s. je mateřskou společností a tato je 100% vlastníkem firem DEKTRADE a.s., DEKMETAL s.r.o., DEKPROJEKT s.r.o., DEKSTONE s.r.o., DEKWOOD s.r.o.

V tomto roce rozdělila společnost DEKTRADE a.s. svou distribuční činnost do čtyř divizí:

DEKTRADE - střechy, fasády, izolace

DEKTON - materiály pro suchou výstavbu a interiéry

DEKSTAVIVA - materiály pro hrubou stavbu

DEKWOOD - konstrukční dřevo a řezivo

Počet poboček v České republice a na Slovensku byl zaokrouhlen na číslo 50.

2008 Byla nově založená společnost DEKTRADE SR s.r.o. a dále byla převzata společnost G SERVIS CZ s.r.o., největší dodavatel projektů typových rodinných domů v České republice.

Skupina DEK se začíná pravidelně umisťovat v CZECH TOP 100, žebříčku nejvýznamnějších firem v České republice.

2009 Růstová strategie byla vzhledem k blížící se hospodářské krizi utlumena. Úsporná opatření se projevila především v restrukturalizaci regionálního rozdělení. Stávající regiony byly sloučeny do větších správních celků.

2011 Portfolio holdingu se rozšířilo o novou společnost DEKINVEST, uzavřený investiční fond, a.s., jejíž hlavní činností je pronájem nemovitostí.

2012 Všechny pobočky jsou nově vybaveny a sortiment zde nabízený je rozšířen o prodej drobného nářadí, pracovních pomůcek a materiálů pro drobné kutily a stavebníky.

Pobočková síť se po odeznění krize rozšířila na 60 míst v České republice a na Slovensku.

2013 Ve Vestci u Prahy byla postavena nejmodernější pobočka DEKTRADE s novým systémem odbavení zákazníků.

Na některých pobočkách vznikají půjčovny strojů a stavební mechanizace.

Aktualizace e-shopu a spuštění on-line kalkulaček DEKSMART pro výpočty spotřeby stavebních materiálů pro uvedené konstrukce.

Společnost DEKMETAL založila dceřinou společnost DEKMETAL GmbH pro usnadnění vstupu na zahraniční trhy.

2014 Společnost DEK a.s. získala menšinový podíl ve firmě Gravelli s.r.o. zabývající se výrobou designových výrobků z betonu.

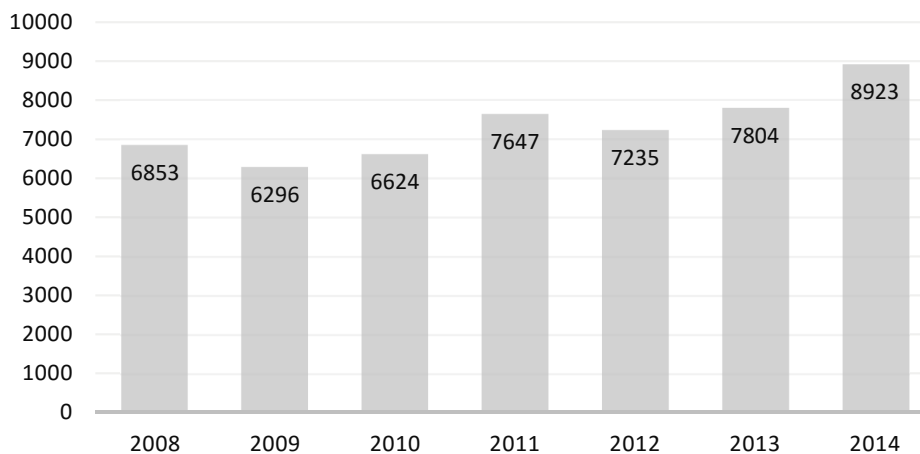
Dosažena pozice největší sítě půjčoven se stavebními stroji v České republice.

2015 Společnost DEKMETAL zprovoznila unikátní výrobní linku, která umožní několikanásobně zvýšit výrobu.

Přejmenování všech 59 poboček v České republice na Stavebniny DEK a.s.

2016 Od tohoto roku dochází k distribuci materiálu výhradně pod značkou Stavebniny DEK a.s.

Vývoj obrátu holdingu DEK a.s. v letech 2008-2014 (v mil. Kč)



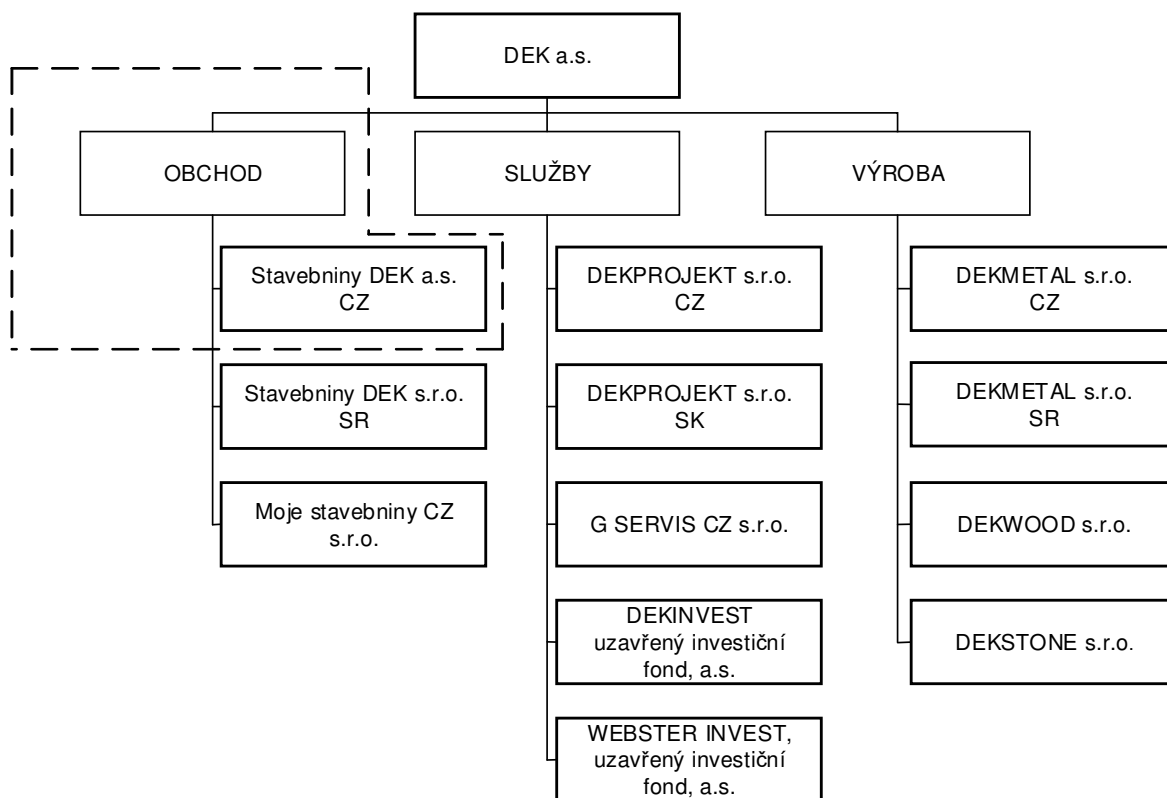
Obrázek 1: Vývoj obrátu holdingu DEK a.s. (v mil. Kč) [15]

1.3 Organizační struktura holdingu DEK a.s.

Pro ucelený popis a srozumitelnost systému řízení a jeho složek musíme začít u nejvyššího celku a tím je DEK a.s. Z tohoto vyšší celku lze pak snáze popsat systém organizace a řízení ve společnosti Stavebniny DEK, kterému bude patřit kapitola následující. Definicí jednotlivých složek společnosti, která usnadní popis těchto částí, lze poté snáze znázornit graficky jejich pozici a funkci ve společnosti a tím i zobrazení struktury zpřehlednit.

Společnost DEK a.s. je holdingem spravujícím více dceřiných firem a je akciovou společností, jejíž vedení je čistě v tuzemských rukách. Předsedou představenstva je Ing. Vít Kutnar. Členy představenstva jsou Ing. Petra Kutnarová a Doc. Ing. Zdeněk Kutnar, CSc. Z toho je patrné, že se v podstatě jedná o rodinnou firmu, jejíž struktura vedení a majetkových vztahů se za více jak 20 let fungování víceméně nezměnila. Sídlo společnosti je na ulici Tiskařská 10, Praha 10. Ve všech statutárních orgánech firem spadajících do holdingu DEK a.s. figuruje Ing. Vít Kutnar. [18]

V rámci holdingu jsou Stavebniny Dek a.s. podřízeny generálnímu řediteli. Ten stanovuje celofiremní strategii a schvaluje rozpočty jednotlivým skupinám, tedy i stavebninám. Dle nosného programu, kterým se firmy patřící do holdingu zabývají, je lze dělit do tří oblastí, které definují oblast působení firem a jsou do těchto kategorií zařazeny (obr. 2). Oblast zájmu, Stavebniny DEK a.s., je v organizačním schématu vyznačena čárkovaně. [18]



Obrázek 2: Organizace holdingu DEK a.s. [18]

Dceřiné společnosti holdingu DEK a.s. začleněné do oborových skupin [18]:

a) Obchod:

- Stavebniny DEK a.s. (Česká republika) : distribuce stavebního materiálu a služeb
- Stavebniny DEK s.r.o. (Slovenská republika): distribuce stavebního materiálu a služeb
- Moje-stavebniny.cz s.r.o. (Česká republika): internetová báze Stavebnin DEK, distribuce stavebního materiálu

b) Služby:

- DEKPROJEKT s.r.o. (Česká republika): firma nabízí projekty, dozory, rozpočty, poradenství, znalecký ústav a akreditovanou zkušební laboratoř
- DEKPROJEKT s.r.o. org. zl. (Slovenská republika)
- G SERVIS CZ s.r.o. (Česká republika): dodavatel projektů typových rodinných domů
- DEKINVEST, uzavřený investiční fond, a.s. (Česká republika): pronájem, nákup a správa nemovitostí
- WEBSTER INVEST, uzavřený investiční fond, a.s. (Česká republika): pronájem, nákup a správa nemovitostí.
- ENERGO HELVÍKOVICE a.s. (Česká republika): pronájem, nákup a správa nemovitostí

c) Výroba:

- DEKMETAL s.r.o. (Česká republika): výroba střešních a fasádních systémů z plechu
- DEKMETAL s.r.o. org. zl. (Slovenská republika)
- DEKWOOD s.r.o. (Česká republika): zpracování dřevěných výrobků
- DEKSTONE s.r.o. (Česká republika): zpracování kamene

1.4 Organizace Stavebnin DEK a.s., dceřiné společnosti holdingu DEK a.s.

V návaznosti na uvedenou strukturu celé společnosti je možné přejít k nižšímu celku a tím je organizace firmy Stavebniny DEK a.s. samotné. Tato část holdingu se zabývá obchodní činností. [5]

Jednotlivé úrovně firmy mají přesně specifikované charakteristiky a pravidla.

- Užší vedení: navrhování celofiremní strategie, pravidla a postupy. Pravomoci se vztahují na všechny společnosti skupiny DEK.
- Širší vedení: tvoří jej ředitelé dceřiných společností, ředitelé divizí, regionů a odborní ředitelé. Rozhoduje samostatně o svých pořízených, organizaci, rozdělení práce. Utváří rozpočet svěřené oblasti a tento také dodržuje.
- Senior manažer: samostatně řídí svěřenou oblast, určuje pravidla a postupy v rámci své pravomoci.
- Manažer: pracuje dle pokynů Senior manažera.
- Vedoucí týmu a specialista: v jeho kompetenci je operativní vedení týmu pracovníků nebo je garantem ve svěřené oblasti.
- Pracovník: pracuje dle pokynů nadřízených, navrhuje změny postupů a pravidel.

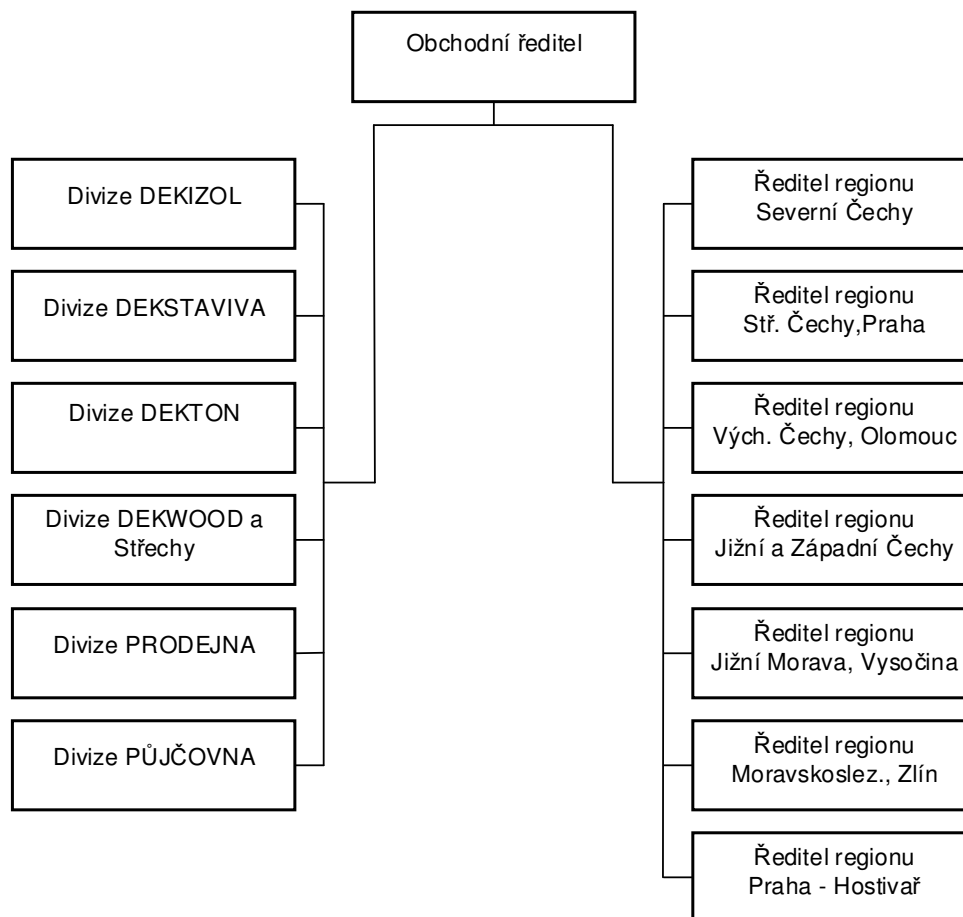
Řediteli společnosti je přímo podřízen centrální sklad, ten zajišťuje materiálové a skladové zásoby celé firmy. Sídli v Praze a odtud jsou na základě požadavků jednotlivých poboček distribuovány materiály, které jsou ve standardu skladových zásob centrálního skladu.

Dalším článkem podléhajícím přímo řediteli společnosti je technický úsek. Zajišťuje odborně-technické poradenství a školení firmám a projektantům. Nedílnou součástí je i technická podpora poboček.

Organizaci stavebnin lze rozdělit do tří částí, které ovšem nemusí být při prvním pohledu na organizační schéma patrné (příloha A). Čárkovane je označena oblast týkající se přímo obchodu a bude v následujících kapitolách popsána detailněji.

Obchodní část je posledním článkem a je řízena přímo obchodním ředitelem. Tuto oblast firmy lze rozdělit dvou hlavních částí. Jsou jimi divize a část zabývající se přímo

obchodem, primárně spravovanou regionálními řediteli. Obě tyto oblasti jsou detailněji popsány níže. [18]



Obrázek 3: Dělení Stavebnin DEK a.s. na část divizní a obchodní

1.4.1 Členění obchodních divizí Stavebnin DEK a.s.

Divize se dělí na části, mající na starost jednotlivý sortiment dle jasné specifikace (např. DEKIZOL = divize spravující izolace) [18]:

a) Divize DEKSTAVIVA - hrubá stavba

Dynamicky se rozvíjející divize zabývající se nákupem a prodejem materiálu určeného pro hrubou stavbu, pozemní komunikace a venkovní architekturu.

Patří sem především pálené materiály (cihly, cihelné bloky atd.), pórobeton, betonové prvky (plošná dlažba, zahradní a jiné doplňky atd.), komíny, železné prvky (KARI sítě, výztuže), ploty a pohledové materiály.

Obrat divize je 1,8 mld. Kč, což neustále zvyšuje podíl této divize na celkovém obratu společnosti.

b) Divize DEKTON - suchá výstavba, stavební výplně, fasády, stavební chemie, barvy-laky

Základním stavebním kamenem této divize jsou produkty určené k zateplování budov a interiéry. Tato oblast stavebního materiálu v sobě zahrnuje materiály pro fasádní a zateplovací systémy, omítky, malty, stavební chemii systém suché výstavby a stavební výplně. Nově jsou na vybraných pobočkách zřizovány tónovací centra pro omítkoviny. Účelem této služby je nabídka komplexní služby zákazníkům právě v této oblasti. Obrat této divize je 1,35 mld. Kč.

c) Divize šikmé střechy

Nosným programem je obchod s materiálem určeným na ploché střechy, především krytiny: pálené, betonové, vláknocementové a plechové. Nedílnou součástí jsou i doplňky jako jsou střešní okna, okapové systémy a jiné klempířské prvky. Stavebniny DEK jsou v současnosti největším prodejcem tohoto materiálu v ČR a podíl na trhu překračuje 25%. Obrat této divize je 1,5 mld. Kč.

d) Divize DEKIZOL - izolace

Hlavní činností této divize je prodej a vývoj stavebních izolací. Týká se to především izolací proti vodě, tepelných a akustických izolací a jejich doplňků. V oblasti hydroizolací jsou to materiály na bázi bitumenu a plastu. V oblasti tepelných izolací jsou to především izolace z minerálních vláken a pěnové tepelné izolace. Další součástí portfolia této divize jsou prosvětlovací systémy plochých střech, systémové doplňky, nářadí a nástroje. Jedná se v podstatě o nejstarší divizi společnosti, v roce 1993 DEKTRADE jako takový začínal právě s prodejem hydroizolačních materiálů a v současnosti je tato divize největší. S obratem 2,4 mld. Kč je jedničkou na tuzemském trhu.

e) Divize DEKWOOD - stavební řezivo

Obchodním artiklem této divize jsou produkty na bázi dřeva a to především střešní latě, palubky, deskové materiály, konstrukční řezivo. Byl vyvinut vlastní konstrukční systém pro dřevostavby DEKPANEL. V prodeji střešních latí a OSB desek je tato divize lídrem na trhu. Roční obrat je ve výši 0,7 mld. Kč

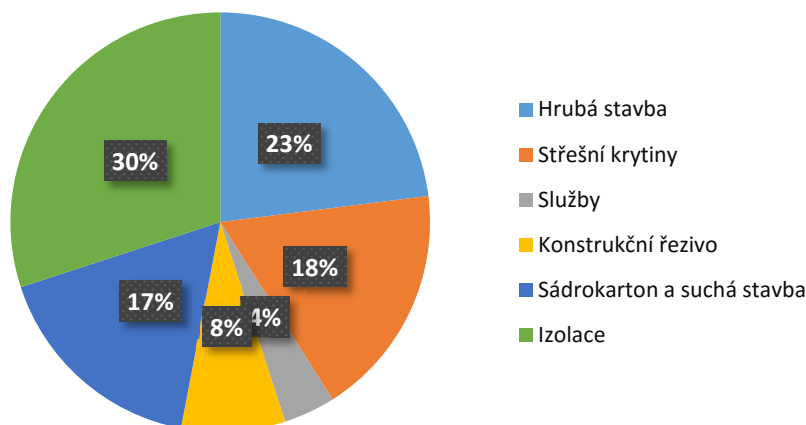
f) Divize PRODEJNA

Ve své kompetenci má udržování a rozšiřování prodejen s nářadím a příslušenstvím, které náleží ke každé pobočce.

g) Divize PŮJČOVNA

Spravuje síť 30 půjčoven strojů a nářadí v České republice. Strojní park se neustále rozšiřuje a cílem je obsáhnout všechny stavařské profese, bednění, oplocení a mobilní toalety. Zároveň je možné realizovat zápůjčky těžší mechanizace včetně obsluhy.

Podíl divizí na celkovém obratu Stavebnin DEK a.s.



Obrázek 4: Podíl divizí na celkovém obratu Stavebnin DEK a.s. [18]

1.4.2 Organizace regionů v rámci společnosti

Oblast řídí obchodní ředitel prostřednictvím regionálních ředitelů, kteří spravují jim přidělené regiony. Česká republika je rozdělena do sedmi regionů v návaznosti na jejich geografickou polohu (obr. 7).

Obratově nejsilnějším regionem je Středočeský a Praha (obr. 5). I když v tom regionu nedošlo v poslední době k navýšení počtu poboček, drží si pozici tato část České republiky dlouhodobě. Důvodem je i otevření poboček s novým konceptem, Praha – Vestec a Praha – Hostivař. Uvedené pobočky jsou nového typu, který se aplikuje v menší či větší míře na ostatní pobočky a dostaly je tímto mezi evropskou špičku. Nahradily původní pobočky Kunratice a Malešice.

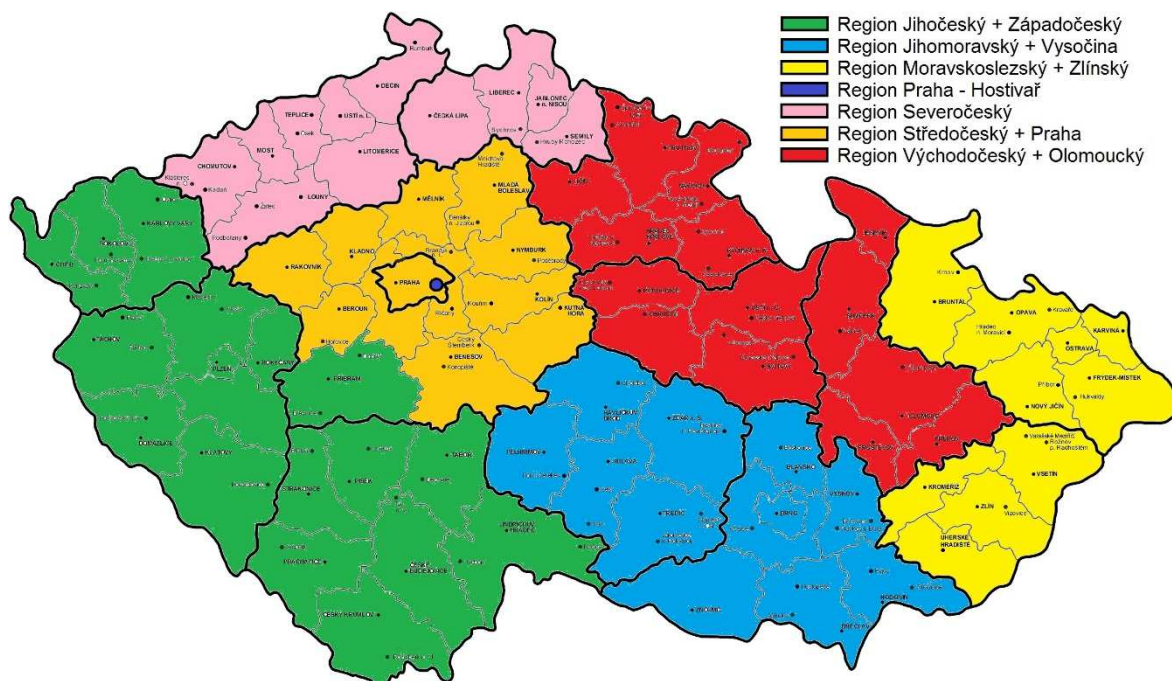
Počet poboček v regionech se zvyšuje v závislosti na potřebě vykrýt místa, která doposud nejsou ze strany Stavebnin DEK a.s. zajištěna v plné míře.

| Pobočka (dle regionů) | Obrat | | |
|---------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 |
| Region Praha - Hostivař | 289 980 045 | 342 912 862 | 457 580 228 |
| Praha Hostivař | 289 980 045 | 342 912 862 | 457 580 228 |
| Region Středočeský + Praha | 1 079 666 472 | 1 273 438 531 | 1 517 233 620 |
| Benešov | 106 816 282 | 125 413 514 | 119 593 334 |
| Beroun | 146 321 387 | 155 680 896 | 173 121 564 |
| Kladno | 149 500 380 | 158 393 200 | 199 840 878 |
| Kolín | 90 321 642 | 111 451 913 | 138 688 656 |
| Mělník | 3 043 348 | 6 535 768 | 36 991 770 |
| Mladá Boleslav | 0 | 5 000 | 4 024 |
| Praha Zličín | 201 096 493 | 238 832 500 | 291 822 629 |
| Praha Vestec | 382 566 939 | 477 125 740 | 557 170 765 |
| Region Severočeský | 758 240 531 | 853 253 039 | 902 989 763 |
| Česká Lípa | 104 365 958 | 112 837 763 | 122 387 917 |
| Chomutov | 104 231 472 | 107 822 391 | 98 074 230 |
| Děčín | 99 431 856 | 110 631 566 | 130 540 592 |
| Liberec | 185 290 777 | 216 911 071 | 240 106 786 |
| Lovosice | 55 501 873 | 71 741 512 | 58 859 524 |
| Most | 57 976 393 | 64 151 326 | 66 477 486 |
| Teplice | 57 094 157 | 64 693 889 | 81 578 275 |
| Ústí nad Labem | 94 348 045 | 104 463 521 | 104 964 953 |
| Region Jihočeský + Západočeský | 1 256 490 237 | 1 389 846 349 | 1 504 364 003 |
| České Budějovice Hrdějovice | 122 788 584 | 141 690 640 | 149 747 251 |
| České Budějovice Litvínovice | 230 732 371 | 238 244 100 | 255 219 625 |
| Cheb | 30 908 344 | 46 612 084 | 33 788 530 |
| Jindřichův Hradec | 83 957 744 | 99 325 332 | 104 556 686 |
| Karlovy Vary | 67 639 279 | 75 260 230 | 90 252 741 |
| Písek | 412 858 | 5 957 354 | 12 478 048 |
| Plzeň Černice | 236 433 523 | 269 727 905 | 300 572 489 |
| Prachatice | 48 545 923 | 54 358 329 | 68 999 205 |
| Příbram | 86 615 718 | 102 058 709 | 115 222 467 |
| Sokolov | 64 013 934 | 65 028 329 | 77 738 579 |
| Strakonice | 113 365 182 | 112 162 572 | 112 427 042 |
| Tábor | 171 076 776 | 179 420 765 | 183 361 341 |

Obrázek 5: Rozdělení poboček dle regionů v organizaci firmy, část 1

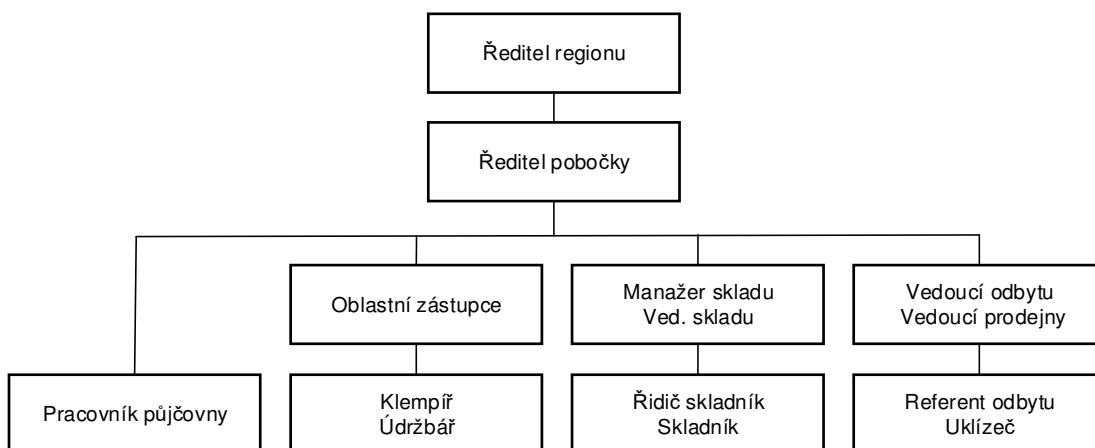
| Pobočka (dle regionů) | Obrat | | |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 |
| Region Moravskoslezský + Zlínský | 1 123 480 859 | 1 259 603 107 | 1 348 488 919 |
| Frýdek-Místek | 65 585 652 | 98 947 686 | 107 627 132 |
| Havířov | 21 027 698 | 37 186 650 | 58 024 544 |
| Karviná | 41 402 300 | 45 248 775 | 60 581 423 |
| Nový Jičín | 104 278 991 | 109 379 986 | 103 041 458 |
| Opava | 160 954 614 | 171 313 695 | 159 940 038 |
| Ostrava | 283 126 095 | 290 753 798 | 345 976 432 |
| Staré Město | 94 593 685 | 105 254 611 | 116 949 152 |
| Třinec | 59 843 381 | 59 268 148 | 77 922 258 |
| Valašské Meziříčí | 111 323 338 | 131 804 650 | 127 713 501 |
| Zlín Příluky | 181 345 107 | 210 437 311 | 190 708 733 |
| Zlín Louky | 0 | 7 797 | 4 249 |
| Region Jihomoravský + Vysočina | 1 017 620 623 | 1 211 974 391 | 1 341 277 419 |
| Blansko | 50 588 469 | 81 274 693 | 99 984 668 |
| Břeclav | 28 796 648 | 54 741 154 | 89 670 247 |
| Brno | 404 100 577 | 456 869 556 | 490 000 847 |
| Hodonín | 99 086 066 | 113 021 849 | 103 244 927 |
| Jihlava | 154 392 651 | 184 330 610 | 186 602 713 |
| Pelhřimov | 70 324 558 | 76 390 661 | 88 532 613 |
| Třebíč | 75 584 058 | 97 592 694 | 114 025 090 |
| Znojmo | 134 747 595 | 147 753 173 | 169 216 314 |
| Region Východočeský + Olomoucký | 1 333 237 402 | 1 505 462 560 | 1 639 758 512 |
| Hradec Králové | 214 907 679 | 284 062 817 | 272 632 689 |
| Chrudim | 34 051 824 | 38 009 990 | 56 641 534 |
| Jičín | 31 334 125 | 65 405 268 | 78 097 495 |
| Olomouc | 201 965 577 | 221 918 683 | 233 182 562 |
| Pardubice | 155 583 081 | 171 639 615 | 189 864 844 |
| Prostějov | 91 813 176 | 95 955 904 | 104 290 853 |
| Přerov | 100 218 795 | 109 358 448 | 117 259 513 |
| Svitavy Olbrachtova | 104 464 371 | 116 988 623 | 107 660 733 |
| Svitavy Olomoucká | 96 845 419 | 97 971 114 | 107 810 875 |
| Šumperk | 148 773 157 | 146 059 504 | 162 662 117 |
| Trutnov | 118 334 966 | 121 727 809 | 134 614 664 |
| Ústí nad Orlicí | 34 945 231 | 36 364 784 | 75 040 633 |

Obrázek 6: Rozdělení poboček dle regionů v organizaci firmy, část 2



Obrázek 7: Rozdělení regionů v rámci organizace Stavebnin DEK a.s.

Ředitel regionu spravuje jemu přidělenou část České republiky. Region je dělen na části, ve kterých působí jednotlivé pobočky. Tyto části kopírují hranice dřívějších okresů a působnost poboček je i toto hranicí omezena. Pobočky, včetně zaměstnanců, podléhají přímo regionálnímu řediteli (obr. 8).



Obrázek 8: Schéma řízení regionu v rámci organizace Stavebnin DEK a.s.

Ředitel pobočky je nejnižší manažerskou pozicí v rámci organizace a řízení ve společnosti. Spravuje jemu svěřenou pobočku dle daných směrnic. [18]

Pobočka je rozdělena do tří částí, které spolu úzce spolupracují:

- a) **Sklad:** materiálové zajištění pobočky. Zajišťuje příjem a výdej materiálu a jeho správné skladování dle interních předpisů. Za správný chod a organizaci skladu

zodpovídá u větších poboček manažer skladu, u menších vedoucí skladu. Jemu jsou podřízeni skladníci a řidiči.

- b) Obchodní zástupci:** řeší jednotlivé obchodní případy. Poptávkové a nabídkové řízení. Zajišťují kontakt s firmami registrovanými na danou pobočku. Dle velikosti pobočky a obratu může být na pobočce i více obchodních zástupců jedné specializace. V opačném případě, pokud je pobočka menší, jsou možné i kombinace specializací. Volí se tak, aby byly podobné, co se týče zařazení na stavbě.

Specializace a obchodní zástupci se dělí a označují:

- OZI: izolace a ploché střechy
- OZC: hrubá stavba
- OZF: fasády a suchá stavba
- OZK: šikmé střechy a dřevo
- OZR: půjčovna

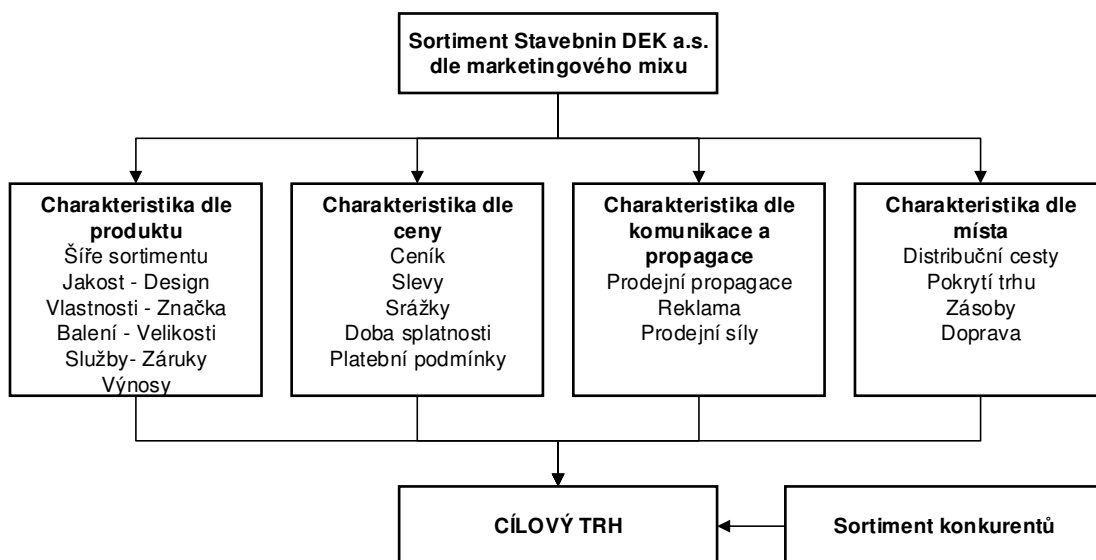
- c) Odbyt:** část pobočky zajišťující přímý kontakt se zákazníkem na prodejně (PZP). Ostatní pracovníci odbytu mají na starost podporu obchodním zástupcům. To znamená, že přejímají od zástupce obchodní případ k zajištění materiálu a následné řešení logistiky. Každý obchodní zástupce spolupracuje právě s jedním pracovníkem odbytu a tvoří spolu dvojici, která řeší obchodní případ od přijetí poptávky až po konečný závoz materiálu na místo určení. Proto označení pobočkového zástupce bude analogicky podobné.

Pobočkové zástupce rozdělujeme na:

- PZI: izolace a ploché střechy
- PZC: hrubá stavba
- PZF: fasády a suchá stavba
- PZK: šikmé střechy a dřevo
- PP: prodejna

2 Charakteristika nabízeného sortimentu firmy

Strukturu nabízeného sortimentu firmy Stavebniny DEK a.s. lze nejlépe charakterizovat na základě principu marketingového mixu. Ten je definován jako soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu. Schéma znázorňující složky produktového mixu působícího na cílový trh je znázorněno níže (obr. 9).



Obrázek 9: Čtyři P marketingového mixu [7]

Nejrozšířenějším nástrojem marketingového mixu je Mc Carthyho roztřídění do skupin hlavních faktorů ovlivňujících marketingový mix. Tento způsob je označován za metodu čtyř P. Tato metoda získala svůj název po čtyřech počátečních písmenech jednotlivých složek. Jednotlivé části mixu spadající pod jednotlivá P s jejich jednotlivé užitky. [2,4,6,7,8]

2.1 Produktová politika firmy

Základním nástrojem marketingového mixu je produkt, který představuje konkrétní nabídku firmy na trhu. Nejde pouze o výrobek, ale i součásti, které výrobek doplňují a z pohledu spotřebitele rozhodují o úspěšnosti nabídky. Mezi tyto parametry lze zařadit sortiment, image, obal, kvalita, záruka apod. [1,10]

Společnost Stavebniny DEK a.s. se zabývá dodávkami stavebního materiálu. Snahou vedení firmy je zákazníkům nabídnout co nejširší portfolio výrobků a služeb, aby nabídka byla ucelená a zákazník zde našel pokud možno vše, co by mohl při svých realizacích potřebovat.

Holding DEK a.s. se mimo jiné zabývá i výrobou vlastních produktů, které jsou následně distribuovány prostřednictvím sítě Stavebnin DEK a.s.

A. Izolační materiály

Skupina výrobků rozdělena do dvou hlavních částí. Hydroizolace, které jsou určeny k ochraně objektů proti vlhkosti. Tepelné izolace jsou stavební materiály nízkou tepelnou vodivostí. Základním úkolem těchto materiálů je zamezit úniku tepla z objektu.

➤ Hydroizolace a příslušenství

- **Asfaltové pásy:** jsou určeny k ochraně stavby proti vlhkosti a vodě. V nabídce jsou pásy nesoucí výrobní značku DEK (ELASTEK, GLASTEK, DEKBIT a DEKGLASS), tak i dalších významných výrobců jako jsou KVK PARABIT a.s., GEORG BÖRNER, BITUMAX s.r.o.

Lze je rozdělit dle použité vložky, typu krycí vrstvy a povrchové úpravy:

- Modifikované asfaltové pásy: Krycí asfaltová hmota je upravena modifikací.
- Oxidované asfaltové pásy: pásy typu A, R, S.
- Speciální asfaltové pásy: použití jako pásy pro speciální použití v hydroizolačním souvrství.
- Parozábrany: samolepící modifikované asfaltové pásy.
- Doplnky: vpusti, chrliče, přepady, komínky a detailové systémové prvky dodávané firmou TOPWET.
- **Hydroizolační fólie:** fólie můžeme dělit dle jejich materiálové báze, typu použité výztužné vložky a možnostech použití.
 - Fólie z měkčeného PVC: Ve stavebninách jsou tyto fólie nabízeny pod vlastní značkou DEKPLAN. Pro ucelenou nabídku doplněno fóliemi jiných výrobců. Například Alkorplan, Sikaplan, Rhenofol a Flagon..
 - Fólie TPO, FPO, HDPE: speciální hydroizolační fólie
- **Penetrace a lepidla:** penetrace jsou určeny k úpravě podkladu pro snazší aplikaci asfaltových pásů. Lepidla jsou určena na stabilizaci tepelných izolací.
- **Doplnky**
 - Kamenivo, kačírek: v nabídce ve všech běžně užívaných frakcích.
 - Kotevní technika: šroub, hmoždinky, podložky a Jakub Kokeš CZ s.r.o., EJOT CZ, s.r.o., Sauber-Technik s.r.o., TOP KRAFT CZ s.r.o.
 - Podstřešní fólie: určeny do plochých střech jako parotěs.
 - Profilované fólie: určeny pro odvětrání, odvodnění nebo jako součást vegetačních střech pod obchodním názvem DEKDREN
 - Doplnky: záchytné systémy, kačírkové lišty, zatravnovací dlaždice, a podkladní terče.

➤ **Tepelné izolace**

- **Pěnový polystyren EPS:** dodavatelé EPS patří ISOVER, BACHL, spol. s r.o., P-SYSTEMS s.r.o., KVK PENOPOL s.r.o., RAPOL s.r.o. a IZOPOL DVOŘÁK s.r.o.
 - Fasádní
 - Střešní: EPS pevnosti 70, 100, 150, 200 v klasickém nebo šedém provedení.
 - Podlahový: EPS v pevnosti EPS 100, 150, 200 v závislosti na předpokládaném zatížení.
 - RIGIFLOOR : elastifikovaný polystyren pro útlum kročejového hluku.
- **DEKPERIMETER:** Pěnový polystyren s uzavřenou strukturou a sníženou nasákavostí.
 - Fasádní: určený na soklovou část staveb
 - Podlahový: určený pod podlahové topení s hladkým povrchem a polodrážkou.
 - Střešní: k použití ve střešních pláštích
- **Extrudovaný polystyren XPS:** V nabídce je XPS značek FIBRAN, X-FOAM, AUSTROTHERM a STYRODUR .
 - Fasádní: určen pro kontaktní zateplení s rovnou hranou a zdrsňným povrchem.
 - Střešní i podlahový: XPS určený do podlah s vyšším zatížením.
- **Minerální vata:** výrobky ze skleněné minerální vaty nebo z minerální vaty čedičové. Stavebniny nabízejí výrobky těchto značek: ISOVER, KNAUF a DEKWOOL což je vlastní prodejní značka Stavebnin DEK.
 - Fasádní
 - Do lehkých příček a podhledů: rolované pásy nebo desky.
 - Do šikmých střech: plní funkci tepelné izolace umístěnou mezi krokvy.
 - Izolace podlah: akustická izolace proti kročejovému hluku.
 - Do konstrukcí dřevostaveb: tepelná izolace vkládaná do roštu stěn
- **Izolace na bázi fenolické pěny:** desky určeny na kontaktní zateplovací systém s obchodním názvem KOOLTHERM. Stavebniny DEK jsou výhradním dodavatelem tohoto materiálu na tuzemském trhu.
- **PIR:** desková izolace z tuhé polyisokyanurátové pěny
- **Pěnové sklo:** tepelná izolace určena k přerušení tepelných mostů.
- **Pěnové sklo:** tepelná izolace určená k přerušení tepelných mostů v konstrukci, FOAMGLAS.

B. Materiály z plastů

- **Bodové světlíky:** kopulové nebo ploché světlíky DEKLIGHT s pevným nebo otvíravým křídlem a volitelným typem zasklení.

- **Polykarbonáty:** duté nebo plné termoplasty dodávané v deskách. V konstrukcích občanských a průmyslových staveb se uplatňují jako prosvětlovací nebo zasklívací prvky.
- **Plexiskla:** čiré, průhledné, plné desky.
- **Profilované desky:** SALUX desky z PVC profilované do trapézu nebo vln.
- **Dřevoplastová prkna:** INOUTIC a WOODPLASTIC.

C. Materiály pro hrubou stavbu

Materiály určené pro svislé a vodorovné konstrukce objektů s různých druhů materiálů. Další součástí této části nabízeného sortimentu jsou vnější dlažby a prvky zahradní architektury a oplocení.

- **Betonové výrobky:** ucelený sortiment značek PRESBETON Nova, s.r.o., DITON s.r.o., BEST, a.s., CS-BETON s.r.o. a Beton Brož s.r.o.
 - Ztracené bednění: tvárnice určené pro konstrukce základových desek apod.
 - Betonové dlažby: plošná a zámková dlažba včetně doplňků
- **Zdicí prvky:** materiály určené pro svislé i vodorovné konstrukce
 - Keramické materiály: systémové bloky a prvky pro vodorovné konstrukce z pálené hlíny. Dodavatelem těchto materiálů jsou firmy Wienerberger cihlářský průmysl, a.s. s uceleným systémem Porotherm, HELUZ cihlářský průmysl v. o. s. se stejnojmenným systémem a TONDACH Česká republika s.r.o. se systémem Keratherm.
 - Plné cihly: pro obvodové zdivo nebo příčky. Dodavatelem jsou lokální cihelny.
 - Pórobeton: lehčený beton. Systémové prvky svislých a vodorovných konstrukcí a jsou dodávány společnostmi Xella CZ, s.r.o. s výrobky Ytong a Porfix cz a.s. se svým systémem.
 - Vápenopískové tvárnice: systém Silka od Xella CZ, s.r.o. a KMB Sendwix vyráběný firmou KM Beta a.s.
- **Odpadní systém:** odpadní potrubí určené pro uložení v zemi s označením KG a vnitřní odpadní systém HT.
- **Komínové systémy:** betonový komínový systém dodávaný firmou Schiedel, s.r.o. a cihelné komínové sestavy vyráběné firmou CIKO s.r.o.
- **Lícové zdivo a obkladové pásy:** dodavatelem materiálu pro Stavebniny DEK je firma Klinker Centrum s.r.o.
- **Betonářská ocel:** výrobky jsou primárně určeny jako armovací prvky do železobetonových konstrukcí od firmy Feron a.s.
 - KARI síť: svařovaná síť s žebírkových drátů.
 - Betonářské tyče: žebírkové nebo hladké ocelové tyče.

- **Pojiva:** suché maltové směsi pro zdění a spárování zdiva Weber, CEMIX a Baunit.
- **Ocelové zárubně:** do zdiva, pórobetonů a sádkartonů od firmy KOOPERATIVA, v.o.d.

D. Šikmé střechy

Ucelený sortiment řešení šikmých střech, včetně střešních oken a to od krytiny až po okap a svody. Součástí nabídky je systémové řešení nadkroevní izolace TOPDEK.

- **Skládaná krytina**
 - Pálená krytina: klasická krytina od výrobců TONDACH Česká republika s.r.o. a Röben ve všech provedeních včetně doplňků.
 - Betonová krytina: alternativa ke klasickým páleným taškám se od firem KM Beta a.s., BRAMAC a Betonpres Týn Nad Vltavou s.r.o.
 - Vláknocementová krytina: lehká, stálobarevná. V nabídce jsou výrobky CEMBRIT a ETERNIT.
- **Asfaltové šindele:** asfaltová krytina dodávaná firmami IKO s.r.o., KVK PARABIT, a.s. pod značkou KERABIT a Onduline - stavební materiály, spol. s r.o. s výrobky BARDOLINE.
- **Vlnité desky:** ONDULINE je lehká krytina určená na zemědělské stavby, přístřešky a zahradní domky.
- **Plechové krytiny:** lehké materiály vhodné ke krytí obytných, občanských a průmyslových staveb.
 - MAXIDEK je produktová řada velkoformátové plechové krytiny a příslušenství, vyráběné ve firmě DEKMETAL s.r.o. patřící do holdingu DEK.
 - Trapézové plechy: výška vlny 18, 35 a 50mm jsou také vyráběny firmou DEKMETAL s.r.o., všechny ostatní rozměry až do výšky vlny 205 mm jsou dodávány především firmami ArcelorMittal Ostrava a.s. a CB PROFIL a.s.
 - Vlnité plechy: DEKPROFILE CR18 a CR40 dodávané společností DEKMETAL s.r.o.
- **Okapové systémy:** odvodnění střech a teras s povrchovou úpravou: lakované, pozinkované, titanizinkové a měděné od firmy Zambelli Technik s.r.o.
- **Fólie pro šikmé střechy:** podstřešní fólie včetně příslušenství
 - Parotěsná fólie: DEKFOL a JUTAFOL dodávané firmou JUTA a.s.
 - Difuzní fólie: DEKTEN a fólie dodávané firmou JUTA a.s.
 - Speciální fólie: mikroventilační a separační fólie pro šikmé střechy a fasády.
- **Střešní okna:** VELUX a ROTO. V nabídce je kombinace rozměrů, typů zasklení, otevírání, materiálů.

E. Dřevo a materiály ze dřeva

Část nabídky zahrnující materiály, které spojuje dřevo nebo produkty, které dřevo používají jako hlavní bázi.

- **Konstrukční řezivo:** Pobočky jsou zásobeny lokálními pilami. Další částí nabídky jsou profily KVH a nebo lepené lamelové hranoly BSH.
- **CETRIS:** cementotřískové desky určené pro suchou výstavbu.
- **Překližky:** Dodavatelem je firma AU-MEX s.r.o.
- **Dřevovláknité izolace:** tepelněizolační desky s dobrými akustickými vlastnostmi a jsou paropropustné. Lze je použít do konstrukcí střech, stěn, stropů a podlah. Pod obchodním názvem STEICO je pro Stavebniny DEK a.s. dodává firma M.T.A. spol. s r.o.
- **OSB:** dřevoštěpkové desky s rovnou hranou a s perem a drážkou dodávané pod označením OSB SUPERFINISH ECO firmou KRONOSPAN CR, spol. s r.o. a Egger CZ s.r.o. s deskami OSB EUROSTRAND.
- **Palubky:** dřevěné frézované profily s perem a drážkou.
- **Plotovky:** hoblovaná prkna ze smrkového dřeva bez povrchové úpravy.
- **Terasová prkna:** desky zhotoveny z tuzemských i exotických dřevin dodávané firmou AU-MEX s.r.o.
- **Podlahovina:** dřevěné podlahové dílce opatřené perem a drážkou s nášlapnou vrstvou různých dekorů. Desky KRONOTEX dodává firma DEKORFLOOR s.r.o.
- **Příslušenství:**
 - Ochrana dřeva: oleje, barvy a lazury na dřevo
 - Spojovací materiál: určený pro spojování všech výše uvedených produktů. [18]

F. Fasády, suchá výstavba, stavební výplně, stavební chemie

➤ Fasádní systémy

Nabídka všech komponentů, které jsou zahrnuty ve finálních povrchových úpravách skladbách a to jak z exteriéru, tak interiéru. Především jde o součásti kontaktních zateplovacích systémů, omítek, podlah. Jedná se o směsi Weber, MAPEI, CEMIX, Baumit, Hasit, SALITH, Knauf a vlastní systém DEKTHERM.

- **Omítky a štuky:** suché pytlované omítkové směsi.
- **Fasádní nátěry:** finální povrchová úprava fasády. Základním rozdělením těchto materiálů je barevný odstín a materiálová báze.
- **Lepidla a spárovací hmoty:** používají se pro lepení a spárování obkladů v různém barevném provedení.
- **Stěrky:** speciální materiály pro opravení a vyrovnání konstrukcí.

- **Podkladní nátěry:** penetrace slouží ke sjednocení a snížení nasákavosti podkladní vrstvy především před aplikací kontaktních zateplovacích systémů.
- **Potěry:** vyrovnání betonových podkladů.
- **Cementový:** lze použít jak pro vnitřní, tak vnější aplikace.
- **Anhydritový:** samonivelační potěr k použití pouze v interiéru.
- **Hmoždinky:** od firmy EJOT CZ, s.r.o.,
- **Výztužné tkaniny:** dodává firma VERTEX CZ, s.r.o.
- **Příslušenství:** základní a ukončovací lišty, rohové a parapetní lišty, dilatační lišty a další. Stejně jako tkaniny je příslušenství dodáváno společností VERTEX CZ, s.r.o.

G. Suchá výstavba

Část nabídky zabývající se konstrukcemi bez použití tzv. mokrého procesu. Základními prvky jsou stavební desky ze sádkartonu a sádrovlákna.

- **Stavební desky:** základní rozdělení dle materiálu základních desek.
 - Sádkartonové: desky do suchých prostor, desky protipožární, akustické a desky do prostor se zvýšenou vzdušnou vlhkostí. V základní nabídce jsou desky RIGIPS a KNAUF.
 - Sádrovláknité: použití pro stěny, stropy i podlahy a jsou nabízeny pod názvem FERMACELL.
 - Cementovláknité: desky FERMACELL POWERPANEL lze použít do exteriéru při realizaci provětrávaných fasád. Tam působí jako podklad
- **Profily:** rošty jsou tvořeny profily z pozinkovaného ocelového plechu.
- **Příslušenství:** kotevní technika, závěsný systém pro podhledy, tmely a sítě pro úpravu spár apod.
- **Podhledy:** minerální kazetové podhledy ECOPHON, ROCKFON, ARMSTRONG a RIGIPS.

H. Stavební výplně

Konstrukce vyplňující stavební otvory v obvodových stěnách i interiéru.

- **Okna:** WINDEK PVC jsou okna vyráběná a dodávaná firmou Filplast P.P.U.H. z plastových okenních profilů VEKA.
- **Dveře:** lze rozdělit podle jejich umístění v konstrukci na:
 - Exteriérové: WINDEK PVC je dodává firma Filplast P.P.U.H.
 - Interiérové: V nabídce jsou dveře s povrchovou fólií v různých designech dodávané firmou Pol-skone cz s.r.o.

- **Stavební pouzdra:** ve variantách pro jednokřídlé a dvoukřídlé posuvné dveře od firem J.A.P. spol. s r.o. a ECLISSE ČR, s.r.o.
- **Půdní schody:** skládací schody do půdních prostor v dřevěné nebo hliníkové variantě od firmy J.A.P. spol. s r.o.
- **Garážová vrata:** sekční a výklopná dálkově ovládaná vrata Normstahl od firmy TORMEX S.R.O.

I. Barvy a stavební chemie

Materiály ze sortimentu stavební chemie jsou určeny pro ochranu materiálů a impregnaci. Součástí této části materiálové nabídky jsou i chemické montážní pomůcky, jako jsou tmely, montážní pěny, ředidla a rozpouštědla.

J. Služby

Součástí ucelené nabídky Stavebnin DEK a.s. jsou služby. Jsou to položky, které nelze zařadit do předchozích kategorií, a přitom jsou nedílnou součástí nabídky.

- **Doprava:** nabídka služby dopravy objednaného zboží zákazníkovi na jím požadované místo.
 - **Na přímo:** objednaný materiál je dodán zákazníkovi na místo určení přímo z výrobního závodu. Stavebniny DEK a.s. jsou v tomto případě pouze zprostředkovatelem služby a tento materiál je dodáván na základě smluvních podmínek s výrobcem materiálu, pokud tuto službu nabízí.
 - **Z poboček:** dopravu zajišťují samy pobočky. Každá má k dispozici nákladní auto s hydraulickou rukou pro složení materiálu přímo na místo určené objednavatelem.
- **Půjčovna strojů a zařízení:** je k dispozici přímo na 30ti pobočkách v rámci celé České republiky, což umožňuje vyřešit materiálové požadavky a zároveň si k tomu vypůjčit i potřebný stroj nebo zařízení. V nabídce jsou jak malá zařízení a stroje tak i plošiny, manipulátory apod., které lze zapůjčit smluvním partnerům bez skládání kauce a s dopravou na požadované místo. Vypůjčená zařízení lze vrátit na kterékoliv z poboček, které mají půjčovnu.
- **Míchárna barev:** 19 poboček je vybaveno uvedenou službou. Míchání probíhá na automatech dle požadavků zákazníka. Součástí nabídky je okamžité vyzkoušení vybraných výrobků.

Produkty, které lze tónovat:

 - Fasádní omítky
 - Fasádní barvy
 - Interiérové malby

- **Klempířská dílna:** v tuto chvíli ji má k dispozici 39 poboček a další 3 pobočky jsou vybaveny klempířskými centry.
 - Klempířská dílna: je vybavena odvíjecím zařízením, 6m ruční ohýbačkou a pracovním stolem.
 - Klempířské centrum: disponuje automatickou dělicí linkou a 6m a 4m ruční ohýbačkou a pracovními stoly.
- **Profishop:** nabízí spotřební stavební materiály, ochranné pomůcky a nářadí.
- **Technická podpora:** na spádových pobočkách, v hlavní pobočce každého regionu, jsou k dispozici zaměstnanci zastávající funkci Technika v regionu. Ten je připraven řešit technické dotazy zákazníků týkající se skladeb konstrukcí, zvolených materiálů technologických postupů.

2.2 Cenová politika Stavebnin DEK a.s.

Cena, je hodnota, kterou musejí zákazníci za daný produkt zaplatit a měla by být úměrná hodnotě nabízeného zboží. Pro většinu spotřebitelů je cena mírou hodnoty výrobku, neboť udává, jakého množství peněz se musí vzdát, aby výměnou dostal nabízený produkt. Její stanovení není jednoduché a ovlivňuje ji mnoho vnějších i vnitřních faktorů a je zároveň kompromisem představ o ceně nabízejícího a kupujícího. V předchozí větě je popsán ideální stav, kdy jsou uspokojeny potřeby obou stran. Ne zřídka ovšem bývá cena hlavním ukazatelem a ostatní přidané hodnoty jsou v ústraní. [6]


2.2.1 Ceník produktů Stavebnin DEK a.s.


Ceník je část prezentace firmy tvořící cenu, kterému byla za poslední dva roky věnována ve firmě značná pozornost. Jde o významnou část marketingového mixu, která může přitáhnout větší počet nových zákazníků.


Ceníkové ceny prezentované firmou Stavebniny DEK a.s. vycházejí z cen jednotlivých výrobců. Ti je vždy na začátku roku, v případě změny cen i v průběhu roku, předávají všem prodejcům. Ti je poté zveřejňují různými formami na svých stránkách nebo ve svých cenících.


Ceník v tištěné podobě vycházel v 1. třetině každého roku. V roce 2014 byl naposledy vydán původní podobě a majitel firmy Ing. Vít Kutnar rozhodl o nutnosti zavedení nové podoby prezentace cen s tím, že stávající podoba prezentace výrobků a cen není zcela dostačující. Do této doby měl ceník podobu tříděného seznamu materiálů, seřazeného do skupiny dle jejich charakteristických vlastností (obr. 10). Ceníková cena, která je uvedena u jednotlivých položek měla ovšem pouze orientační charakter. Důvodem bylo to, že k tisku docházelo vždy počátkem roku a během něj, již nebylo možné ceny aktualizovat. Proto se z této koncepce upustilo.

ZATEPLOVACÍ SYSTÉMY DEK THERM A WEBER









Zateplovací systém DEK THERM

Pastvitě silikonové omítky PLUS

bezpráskavé probarvené odstíny ze vzorku weber colorline

| | jedn. | cená za jedn. v Kč bez DPH | cená za jedn. v Kč s DPH |
|------------|--|----------------------------|--------------------------|
| 1640105940 | Weber.pas AquaBalance - rýhová 2mm bezpr. - 30kg | bal. | 1 920,00 2 323,20 |
| 1640105950 | Weber.pas AquaBalance - rýhová 3mm bezpr. - 30kg | bal. | 1 920,00 2 323,20 |
| 1640105960 | Weber.pas AquaBalance - zrnitá 1mm bezpr. - 30kg | bal. | 1 920,00 2 323,20 |
| 1640105970 | Weber.pas AquaBalance - zrnitá 1,5mm bezpr. - 30kg | bal. | 1 920,00 2 323,20 |
| 1640105980 | Weber.pas AquaBalance - zrnitá 2mm bezpr. - 30kg | bal. | 1 920,00 2 323,20 |
| 1640105990 | Weber.pas AquaBalance - zrnitá 3mm bezpr. - 30kg | bal. | 1 920,00 2 323,20 |

Pastvitě silikonsilikátové omítky

bezpráskavé probarvené odstíny ze vzorku weber colorline

| | jedn. | cená za jedn. v Kč bez DPH | cená za jedn. v Kč s DPH |
|------------|---|----------------------------|--------------------------|
| 1640105870 | Weber.pas extraClean - zrnitá 1mm bezpr. - 30kg | bal. | 1 920,00 2 323,20 |
| 1640105885 | Weber.pas extraClean - zrnitá 1,5mm bezpr. - 30kg | bal. | 1 920,00 2 323,20 |
| 1640105900 | Weber.pas extraClean - zrnitá 2mm bezpr. - 30kg | bal. | 1 920,00 2 323,20 |
| 1640105915 | Weber.pas extraClean - zrnitá 3mm bezpr. - 30kg | bal. | 1 920,00 2 323,20 |
| 1640105930 | Weber.pas extraClean - rýhovaná 2mm bezpr. - 30kg | bal. | 1 920,00 2 323,20 |

Pastvitě omítky weber.pas topdry

bezpráskavé probarvené odstíny ze vzorku weber colorline

| | jedn. | cená za jedn. v Kč bez DPH | cená za jedn. v Kč s DPH |
|------------|---|----------------------------|--------------------------|
| 1640101605 | Weber.pas topdry - zrnitá 1mm bezpr. - 30kg | bal. | 1 755,00 2 123,55 |
| 1640101620 | Weber.pas topdry - zrnitá 1,5mm bezpr. - 30kg | bal. | 1 755,00 2 123,55 |
| 1640101635 | Weber.pas topdry - zrnitá 2mm bezpr. - 30kg | bal. | 1 755,00 2 123,55 |
| 1640101650 | Weber.pas topdry - rýhovaná 2mm bezpr. - 30kg | bal. | 1 755,00 2 123,55 |
| 1640101665 | Weber.pas topdry - rýhovaná 3mm bezpr. - 30kg | bal. | 1 755,00 2 123,55 |

Pomocné prostředky - fasády

příslušenství pro aplikaci silikonových omítek, kdy se na teplo klesnou na bod masy

| | jedn. | cená za jedn. v Kč bez DPH | cená za jedn. v Kč s DPH |
|------------|--------------------|----------------------------|--------------------------|
| 1640102050 | Urychlovač - 120ml | bal. | 210,00 254,10 |

Válečková omítka

bezpráskavé probarvené odstíny ze vzorku weber colorline

| | jedn. | cená za jedn. v Kč bez DPH | cená za jedn. v Kč s DPH |
|------------|--|----------------------------|--------------------------|
| 1640102200 | Weber.rudicooler - fasádní hmota bezpr. - 15kg | bal. | 1 140,00 1 379,40 |
| 1640102220 | Weber.rudicooler - fasádní hmota bezpr. - 25kg | bal. | 1 800,00 2 178,00 |
| 1640102240 | Weber.rudicooler Z - fasádní hmota bezpr. - 15kg | bal. | 1 050,00 1 270,50 |
| 1640102260 | Weber.rudicooler Z - fasádní hmota bezpr. - 25kg | bal. | 1 600,00 1 936,00 |

Fasádní nátěry

barvy na bázi akrylátu, silikátu, silikonu a silikonu s mikrovlákny

bezpráskavé probarvené odstíny ze vzorku weber colorline

| | jedn. | cená za jedn. v Kč bez DPH | cená za jedn. v Kč s DPH |
|------------|---------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| 1640102800 | Weber.ton akrylát bezpr. - 5kg | bal. | 675,00 816,75 |
| 1640102820 | Weber.ton akrylát bezpr. - 25kg | bal. | 2 900,00 3 509,00 |
| 1640103000 | Weber.ton silikát bezpr. - 5kg | bal. | 835,00 1 010,35 |
| 1640103020 | Weber.ton silikát bezpr. - 25kg | bal. | 3 675,00 4 446,75 |
| 1640103201 | Weber.ton silikon bezpr. - 5kg | bal. | 895,00 1 082,95 |
| 1640103220 | Weber.ton silikon bezpr. - 25kg | bal. | 3 950,00 4 779,50 |
| 1640103800 | Weber.ton micro V bezpr. - 5kg | bal. | 975,00 1 179,75 |
| 1640104020 | Weber.ton micro V bezpr. - 25kg | bal. | 4 300,00 5 203,00 |

Zateplovací systém DEK THERM

Přítlapkové fasádní nátěry

bezpráskavé probarvené odstíny ze vzorku weber colorline

| | jedn. | cená za jedn. v Kč bez DPH | cená za jedn. v Kč s DPH |
|------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------------|
| 1640103820 | Weber.ton bio bezpr. - 5kg | bal. | 790,00 955,90 |
| 1640103800 | Weber.ton bio bezpr. - 25kg | bal. | 3 575,00 4 325,75 |

Omítky ztroubového typu

| | jedn. | cená za jedn. v Kč bez DPH | cená za jedn. v Kč s DPH |
|------------|---|----------------------------|--------------------------|
| 1620110660 | Weber.prat - škrábaná omítka střednězrnitá - 30kg | bal. | 330,00 399,30 |
| 1620110665 | Weber.prat - škrábaná omítka jemnězrnitá - 30kg | bal. | 339,00 410,19 |
| 1620110673 | Weber.top 204 - škrábaná omítka bílá - 30kg | bal. | 309,00 373,89 |

Pozn.: jako penetraci možná použít nabívenou disperzi ředěnou vodou v poměru 1 : 3-8

Přítlapkové skupiny pro pastvitě omítky

| kategorie | I | II | III |
|-----------------|----|----|-----|
| přítlapky Kč/kg | 10 | 30 | 90 |

Přítlapkové skupiny pro fasádní nátěry

| kategorie | I | II | III | IV | V |
|-----------------|----|----|-----|-----|-----|
| přítlapky Kč/kg | 10 | 25 | 50 | 100 | 180 |

Vnitřní nátěry

bílý (Stu100)

| | jedn. | cená za jedn. v Kč bez DPH | cená za jedn. v Kč s DPH |
|------------|--|----------------------------|--------------------------|
| 1640120200 | Weber.deco mal bílý (vnitřní nátěr) - 5kg | bal. | 180,00 217,80 |
| 1640120110 | Weber.deco mal bílý (vnitřní nátěr) - 15kg | bal. | 810,00 977,10 |
| 1640120150 | Weber.deco mal bílý (vnitřní nátěr) - 25kg | bal. | 812,50 983,13 |

Přítlapkové skupiny pro interiérové nátěry weber deco mal

| kategorie | I | II | III | IV | V |
|-----------------|---|----|-----|----|----|
| přítlapky Kč/kg | 5 | 10 | 20 | 40 | 80 |

DEK TRADE

ceník platný od 15. 5. 2014 | změna cen vyhrazena | aktuální ceny naleznete na www.dektrade.cz

260

Obrázek 10: Ukázka stránky ceníku do roku 2014 [15]

V roce 2014 byla zavedena nová podoba a již se nedá hovořit o ceníku jako takovém. Tištěná verze nabídky Stavebnin DEK a.s. byla pojmenována katalogem stavebních hmot (obr. 11). Byla celkově změněna koncepce prezentování výrobků, kdy katalog slouží jako prostředek pro zorientování se v dané problematice a odkáže zákazníka na příslušné stránky stavebnin, kde nalezne aktuální ceníkovou cenu. Dalším novým prvkem tohoto katalogu jsou vizualizace skladeb s podrobnými popisy a možnostmi aplikací jednotlivých materiálů. Na následujících stránkách jsou vždy uvedeny podrobné detaily jednotlivých částí tak, aby i laik měl dokonalou představu o tom, jak nabízený materiál vypadá.



Obrázek 11: Ukázka katalogu po roce 2014 [15]

2.2.2 Systém poskytovaných slev

Ceníková cena je základním a výchozím bodem při prodeji výrobku. Systém slev, který je popsán níže a je firmou aplikován dále zvýhodňuje produkt oproti konkurenci. Slevy jsou ve Stavebninách DEK a.s. odstupňované v závislosti na předem definovaných podmínkách (obr. 12).

Slevy se dělí dle typu zákazníka, typu odběru, slevy individuální a ostatní. Stručný popis uvedených slev a jejich další dělení:

- a) Slevy dle typu zákazníka:** dělí se dle typu, velikosti a potenciálu zákazníka. Jsou přiřazeny v kartě zákazníka a při uvedení zboží do dokladu se automaticky přiřazují k položce. Jsou dále rozděleny do pěti kategorií:
- IS: individuální zákazník (koncový nebo jednorázový zákazník).
 - ESHOP: internetový zákazník, stavebniny oslovil přes E-shop.
 - MF: malá firma a střední firma (živnostníci a firmy s potenciálem obrátu do 400 000 Kč za rok).
 - VF: velká firma (všeobecné stavební firmy a firmy potenciálem vyšším než 400 000 Kč)
 - STAVEBNINY: spolupracující stavebniny.
- b) Slevy dle typu odběru:** rozhodujícím ukazatelem je místo a způsob odběru materiálu
- c) Slevy individuální:** individuální slevy jsou zakotveny v rabatových listech zákazníků a jsou jim přiřazovány na základě specializace. To znamená, že například izolační sleva má na asfaltové pásy nastavenou jednu ze tří úrovní speciálních slev. Ty jsou vyšší než slevy dle typu zákazníka a typu odběru. Při zadávání položky do dokladu mají přiřazenu prioritu.
- d) Ostatní slevy:**
- Objektové: jsou přiřazeny adresně k jednotlivým realizacím většího objemu
 - Regionální: v případě, že je zboží v daném regionu z důvodů konkurence neprodejné, je nastavena pro vybraný region právě tato sleva

Cenotvorba - nastavení pro položku 2210101780

Položka: 2210101780 Popis: PENETRAL ALP (9kg/bal.) MJ: kg Pobočka: P800

Cenková cena:
☒ poboč. 55,700 Kč
☐ hlavní 55,700 Kč

Aktuální slevy pro jednotlivé oceňovací úrovně

| | IS | ESHOP | MF | VF | STAVEBNINY |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|------------|
| Prodej ze SKLADU / na PŘÍMO | 15,00 % | 18,00 % | 18,40 % | 20,00 % | 21,00 % |

PARAMO
 Objednávky produktů **PARAMO** kompletně přes dodavatele KVK PARABIT a.s.
 (dříve KRPA DEHTOCHEMA, a.s. - Svoboda nad Úpou)
 Dodávky na kamionech společně s asfaltovými pásy. (po paletách, sudy a méně obvyklé zboží i po kusech)
 Běžné produkty jsou skladem v KVK PARABIT, méně časté po dohodě s odbytem dodavatele
 během cca 5-ti pracovních dnů.

| Položka, PS, SV | MJ | Deadline SKLAD [%] | Deadline SKLAD | Deadline PŘÍMÁ [%] | Deadline PŘÍMÁ |
|-----------------|----|--------------------|----------------|--------------------|----------------|
| 2210101780 | kg | 21,00 % | 44,00 Kč | 22,98 % | 42,90 Kč |
| PARAMO | | 21,00 % | | 23,00 % | |

☐ Položka ☐ Podskupina ☐ Skup. vyr.

Palety:
 pro výrobky PARAMO - 0000103000 - s_PALETA EUR

Obrázek 12: Slevy na kartě zboží

2.2.3 Splatnost a platební podmínky

Obchodní podmínky jsou pevně zakotveny v Rámcové kupní smlouvě. Tu musí každý zákazník, který chce se Stavebninami DEK a.s. obchodovat, odsouhlasit a podepsat. Součástí této smlouvy je i nastavení splatnosti a platební podmínky. Délka splatnosti a výše částky, do které může zákazník odebírat, je nastavena v závislosti na těchto ukazatelích:

- Dosavadní platební morálka
- Historie firmy
- Výše potenciálního ročního obrátu
- Konkurenční nabídka obchodních podmínek

2.3 Místo - distribuční politika

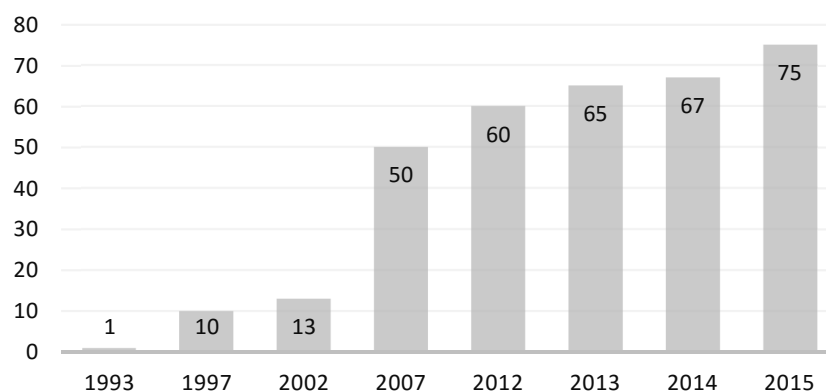
Přesná definice, která charakterizuje místo obchodu, jímž je možné přesně definovat Stavebniny DEK a.s. Dva nebo více obchodů, které jsou ve společném vlastnictví a jsou společně řízeny. Používají centralizovaný nákup a používají stejné řady výrobků. [7]

2.3.1 Distribuční cesty a pokrytí trhu

Firma Stavebniny DEK a.s. je obchodním řetězcem zabývající se prodejem stavebního materiálu. To znamená, že k distribuci zboží k zákazníkovi a zároveň kontaktu s ním využívá své sítě poboček. Organizace těchto poboček je uvedena v kapitole 1.4.2.

Zákazníkům je v České republice k dispozici 59 poboček. Dalších 16 poboček je na Slovensku. Celkový počet poboček se v tuto chvíli zastavil na počtu 75 (obr. 13).

Vývoj počtu poboček v ČR a SR



Obrázek 13: Vývoj počtu poboček v ČR a SR v období 1993 – 2015 [15]

Společnost ve větší míře nerealizuje akvizice konkurenčních nebo spolupracujících menších stavebnin. Volí cestu výběru vhodných míst pro otevření nových poboček tak, aby dokázala svými službami a zboží zcela vykrýt potřeby zákazníků, což je patrné i z vývoje počtu poboček a mapy jejich rozmístění (příloha B).



Obrázek 14: Prodejna Stavebnin DEK a.s. v Praze Vestci [15]

2.4 Komunikace a propagace

Informuje a seznamuje zákazníky s novinkami, sortimentem a službami. V rámci firmy je vyčleněno samostatné marketingové oddělení. K nejvýznamnějším realizacím této části firmy patřilo vydání nového katalogu a vytvoření nového loga firmy souvisejícího se změnou názvů (Obrázek 15).



Obrázek 15: Staré a nové logo [15]

Marketingové oddělení Stavebnin DEK a.s. zajišťuje propagační akce, výstavy, školení, akce pro zákazníky, venkovní reklamu a reklamu ve sdělovacích prostředcích. Oblast propagace lze v rámci stavebnin rozdělit následovně:

A. Podpora prodeje:

Soubor krátkodobých nebo dlouhodobých motivačních a stimulujících podnětů určených k podpoře prodeje produktů.

- **Věrnostní programy:**

Akce na přímou podporu prodeje: periodicky se opakující marketingové akce na podporu prodeje

Štědrá dovolená: koná se v měsících duben a květen (obr. 16).

Štědrá sezóna: probíhá v hlavní stavební sezóně v září a říjnu

Principem je sbírání bodů za materiál zahrnutý v těchto akcích. Body lze posléze směnit za definované odměny. Věrnostní programy mají ve firmě dlouholetou tradici a mezi zákazníky se těší velké oblibě.



Obrázek 16: Reklamní banner Štědrá dovolená 2016 [15]

- **Den otevřených dveří:** účelem akce je dostat firmu do podvědomí širší veřejnosti a předvést prostředí a možnosti stavebnin přímo každému potenciálnímu zákazníkovi (obr. 17).



Obrázek 17: Reklamní banner akce Den otevřených dveří 2016

- **Poukázky pro zákazníky:** v období před výše uvedenými prodejními akcemi jsou obchodními zástupci, mezi stálé zákazníky, distribuovány šeky DEKBENEFIT, kde jsou uvedeny akční slevy na jednotlivé materiály. Akce je omezena začátkem Štědré dovolené.
- **Výstavy a školení:** firma se každoročně účastí Stavebního veletrhu v Brně a veletrhu FOR ARCH v Praze. Produktová školení probíhají vždy začátkem kalendářního roku a jsou zaměřena na seznámení realizačních firem s novinkami daného sortimentu, jeho použití a aplikace.

B. Reklama:

Přímé ovlivnění zákazníka pro koupi předváděného produktu popřípadě upozornění na probíhající marketingovou akci.

- **Venkovní reklama:** formou billboardů v případě akčních nabídek nebo akcí. Stálé reklamní plochy informující o pobočce v daném místě.
- **Reklama na nákladních vozech:** logo firmy umístěno na plachtě návěsu nákladního auta.
- **Reklamní polepy na autech obchodních zástupců:** každé auto obchodního zástupce je opatřeno výrazným logem.
- **Rádio:** krátké informační šoty informující o akcích v rádiích
- **Tisková inzerce:** letáková akce s vytýčením akční nabídky s platností na jeden měsíc. Presentace je podobná jako v katalogu (obr. 18).



Obrázek 18: Leták s akční nabídkou [15]

C. On-line komunikace

Prezentace produktů a služeb prostřednictvím internetu. A to k prezentaci firmy samotné nebo produktů prostřednictvím internetového obchodu.

- ESHOP: možnost nákupu materiálu on-line. Slouží současně jako internetový volně dostupný ceník. V případě registrace poskytuje možnost dalších výhod.
- DEKSMART kalkulačka: možnost on-line kalkulace jednotlivých skladeb zákazníkem. Současně s kalkulací je zobrazena i dostupnost materiálu na vybrané pobočce a tento si zároveň i objednat.
- Webové stránky
- Facebookový profil
- Profil Google+
- Youtube Stavebniny DEK

3 Analýza trhu a konkurenčního prostředí

Termín konkurence lze charakterizovat několika způsoby v závislosti na úhlu pohledu definujícího. Slovník cizích slov charakterizuje konkurenci jako soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. To potvrzuje výše uvedené, že totiž pojem konkurence není pouze termínem ekonomickým. Při úvaze o konkurenci je nutné si uvědomit, že se jedná o vztah jednoho nebo více subjektů. A to subjekt na straně nabídky, kteří se snaží získat na svou stranu druhý subjekt, kterým jsou zákazníci. Právě v tomto prostředí dochází ke střetům nabídky s poptávkou. [10,11,13]

Předpokladem pro vstup do konkurenčního vztahu je splnění minimálně dvou níže uvedených předpokladů:

- Musí být „konkurenční“, tedy musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem.
- Musí mít „konkurenční“ zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem.

Z toho dále vyplývá, že je třeba rozlišovat mezi termíny konkurence a konkurenceschopnost.

- Konkurence: je produktem nebo výsledkem aktivity.
- Konkurenceschopnost: firemní potenciál, který tuto aktivitu vyvíjí.

3.1 Charakteristika a srovnání předních firem na trhu se stavebninami v ČR

Orientace na trhu se stavebninami v České republice není jednoduchá. Z hlediska distribuce materiálu ji můžeme rozdělit do tří hlavních proudů. Ovšem i ty jsou vzájemně provázané. Prvním z nich jsou maloobchodní řetězce typu Hornbach, OBI apod. Druhý z nich jsou stavebniny lokálního významu. Jde o jednotku nebo menší síť, která nepřesahuje svou působností místo, ve kterém se nalézají. Třetí a podstatnou částí jsou obchodní řetězce. Tři největší obchodní řetězce, konkurující Stavebninám DEK a.s., jsou uvedeny v následující kapitole. Analýzou a porovnáním základních charakteristik stavebnin je následně možné stanovit možnosti a potenciální cíle pro zlepšení a upevnění pozice firmy Stavebniny DEK a.s. na tuzemském trhu. [12]

Produktové portfolio uvedených firem je v podstatě shodné. Firmy nabízejí výrobky předních tuzemských i zahraničních výrobců a v jejich charakteristice jsou uvedené pouze rozdíly v nabídce jednotlivých částí portfolia produktů, které nenabízejí Stavebniny Dek a.s. a společnosti se tak odlišují.

3.2 Identifikace přímých konkurentů

Pro stanovení správného postupu při volbě strategie konkurenčního boje je třeba znát soupeře. Pro analýzu konkurence na trhu se stavebninami je stanovena hranice obratu ve výši 1,5 miliardy Kč a s celkovým pokrytím tuzemského trhu. Je proto důležité firmy identifikovat z hlediska majetkových, personálních a ekonomických výsledků. Porovnat základní prvky marketingového mixu v závislosti na uvedené nabídce materiálu Stavebnin DEK a.s. v kapitole 2.1. Portfolio sortimentu konkurentů je podobné, proto bude nabídka ostatních stavebnin porovnána s nabídkou Stavebnin DEK a.s. a budou uvedeny rozdíly týkající se především dodavatelů jednotlivých složek a jejich případný konkurenční vztah.

Analýza je provedena na základě údajů získaných prostřednictvím výročních zpráv, účetních uzávěrek, internetových stránek, facebookových profilů, propagačních akcí konkurentů a v neposlední řadě i zkušeností a znalostí trhu se stavebninami. [3,10]

3.2.1 PRO-DOMA, SE

Společnost PRO- DOMA, SE byla založena v roce 1990. V současnosti je druhou největší distribuční sítí stavebnin v České republice. Má k dispozici 75 kmenových poboček. Stavebniny mají zaveden velkoobchodní systém PRO-DOMA partner, který v sobě zahrnuje užší spolupráci se stavebninami lokálního významu, a tím alespoň částečně pokrývají místa na mapě České republiky, ve kterých v tuto chvíli nemají vlastní pobočku.



Obrázek 19: Logo firmy PRO-DOMA, SE [16]

Společnost byla zapsána dne 31. ledna 2014 u Městského soudu v Praze pod spisovou značkou H 841.

| | |
|---------------------------|---|
| Název: | PRO-DOMA, SE |
| Sídlo: | Budčická 1479, Újezd nad Lesy, 190 16, Praha 9 |
| IČO: | 242 35 920 |
| Právní forma: | evropská společnost |
| Předmět podnikání: | <ul style="list-style-type: none">• Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona• Provádění staveb, jejich změn a odstraňování• Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat a věcí. |

Statutární orgán- představenstvo:

- Předseda představenstva: Josef Mařinec, narozen 2. 10.1951
- Člen představenstva: Jan Mařinec, narozen 23. 6. 1977
- Člen představenstva: Josef Mařinec, narozen 7. 9. 1975

Dozorčí rada:

- Člen dozorčí rady: Petr Vaněrka, 17. dubna 1971

Základní kapitál: 270 000 000 Kč

Akcionáři: jediným akcionářem je Josef Mařinec, narozen 2. 10.1951[19]

A. Produkt

PRO-DOMA, SE nabízí svým zákazníkům komplexní nabídku stavebních materiálů a služeb spojených se stavebnictvím. Struktura nabídky základních stavebních materiálů je podobná s tou, která byla uvedena v kapitole 2.1, kde byla popsána produktová nabídka stavebnin. Odlišnosti lze u výrobků identifikovat na straně výrobců a dodavatelů. Někteří dodavatelé jsou zároveň přímými konkurenty Stavebnin DEK a.s. V nabídce je aktuálně přes 50 000 produktů. [16]

➤ **Izolace**

- **Asfaltové pásy:** Dodavatelem asfaltových pásů je firma KVK PARABIT a.s. a Icopal Vedag CZ s.r.o. Konkurenčními produkty, které Stavebniny DEK nenabízejí, jsou výrobky firmy Charvát a.s. Stavebniny PRO-DOMA nemají vlastní produktovou řadu
- **Hydroizolační fólie:** v nabídce jsou hydroizolační fólie firmy Icopal Vedag CZ s.r.o.
- **Tepelné izolace:** Produkty, které stavebniny nabízejí, jsou v oblasti EPS výrobky firmy DCD IDEAL spol. s r.o. a minerální vaty URSA CZ s.r.o. Sortiment těchto výrobců není v nabídce Stavebnin DEK a.s. a jsou považovány za přímou konkurenci. Ostatní dodavatelé izolačních materiálů jsou totožní.

➤ **Materiály pro hrubou stavbu**

Sortiment materiálů je v této oblasti shodný z nabídkou Stavebnin DEK a.s. a to jak ve zdících materiálech, tak v betonářském zboží. Nabídka je doplněna lokálními výrobci betonových produktů.

➤ **Šikmé střechy**

Skládaná krytina je dodávána předními českými výrobci TONDACH Česká republika s.r.o., KM Beta a.s., BRAMAC a CEMBRIT. V nabídce nejsou alternativní výrobci. Společnost nemá nabídku vlastních produktů plechových krytin. K pokrytí trhu využívá

značek LINDAB, RUUKKI a SATJAM, se kterými Stavebniny DEK a.s. spolupracují pouze okrajově. Střešní okna jsou zastoupena produkty VELUX, ROTO a FAKRO.

➤ **Dřevo a materiál ze dřeva**

Deskové materiály jsou dodávány firmou JAF HOLZ spol. s r.o. Stejně jako Stavebniny DEK s.r.o. je konstrukční řezivo dodáváno lokálními pilami. Dodavatelé ostatního materiálu patřícího do této skupiny výrobku jsou totožní.

➤ **Fasády, suchá výstavba, stavební výplně a stavební chemie**

- **Fasády:** dodavatelé materiálu na zateplování budov jsou shodní. Stavebniny PRO-DOMA, SE nemají v nabídce vlastní certifikovaný systém zateplení.
- **Suchá výstavba:** sádkartonové desky KNAUF a RIGIPS. Doplnují je desky Norgips, které nejsou v nabídce Stavebnin DEK a.s. Nabídka sádrovláknitých desek je shodná.
- **Profily:** zajišťuje firma STYROTRADE a.s., která je přímou konkurencí i v oblasti dodávky polystyrenů.
- **Stavební výplně:** SEPOS spol. s r.o. je výrobcem dveří, který není uveden v nabídce Stavebnin DEK a.s. V oblasti oken není nabízen produkt pod vlastní značkou.
- **Stavební chemie:** SAKRET CZ k.s., Mefferet ČR, spol. s r.o., Den Braven production s.r.o. jsou dodavatele, jejichž produkty nejsou v nabídce.

➤ **Služby**

- **Doprava:** je zajišťována na požadované místo z každé pobočky autem s hydraulickou rukou a to buď vlastní, nebo pomocí smluvních partnerů. Další variantou, je stejně jako u Stavebnin DEK a.s., dodávka stavebního materiálu přímo od výrobců.
- **Poradenství:** poskytuje v oblasti stavebních materiálů laické veřejnosti. Stavebniny nemají vlastní technické oddělení a v oblasti vývoje stavebních materiálů a poradenství odborné veřejnosti není aktivní a tuto službu nenabízí.
- **Profishop:** pobočky nabízejí spotřební stavební materiály a pomůcky. Velikost obchodu je přímo úměrná velikosti pobočky a místní poptávce.

B. Cena

Stavebniny PRO-DOMA, SE nemají k dispozici volně dostupný ceník a to jak v tištěné formě, tak na internetu. Cena se stanovuje individuálně na základě poptávky zákazníka.

C. Místo

K dispozici je 75 poboček. Poloha poboček je uvedena na mapě (příloha C). Velkoobchodní podmínky má firma PRO-DOMA, SE s dalšími stavebninami v rámci programu PRO-DOMA Partner. Jde o smluvní velkoobchodní prodej (zásobování dalších stavebnin). Na svých stránkách je firma uvádí jako místa k odběru materiálu, nicméně tyto stavebniny fungují zcela samostatně a nemají mimo výše uvedeného odběratelského vztahu s firmou PRO-DOMA, SE žádný jiný vztah.



Obrázek 20: Prodejna stavebnin PRO-DOMA, SE v Trutnově [16]

D. Komunikace a propagace

➤ Podpora prodeje

Věrnostní program: systém odměn za odběry materiálu v předem definovaném časovém úseku:

- **Věrnostní karta:** program je určený pro všechny registrované zákazníky a poskytuje jim dodatečnou slevu 7% při odběru zboží na pobočkách stavebnin PRO-DOMA, SE.



Obrázek 21: Věrnostní karta [16]

- **PRO – BONUS Program:** akce probíhající ve dvou periodách. Jaro a podzim. Principem je sbírání bodů za odběr zboží a následná směna za odměny. Body jsou připisovány dodatečně ve stanovené lhůtě 14ti dní (obr. 22).



Obrázek 22: Reklamní banner PRO-BONUS Program jaro 2016 [16]

- **Akční nabídka:** časově omezené akce na vybraný sortiment, popřípadě dodavatele.

➤ **Reklama**

- **Venkovní reklama:** formou billboardů v případě akčních nabídek nebo akcí.
- **Reklamní polepy na autech obchodních zástupců:** každé auto obchodního zástupce je opatřeno logem.
- **Akce se zákazníky:** kulturní, společenské a výletní akce pořádané pro zákazníky.
- **Televize:** krátké informační šoty informující o akcích na televizních kanálech PRIMA (PRIMA, MAX, COOL, ZOOM), ČT 1 a ČT sport.
- **Rádio:** krátké informační šoty informující o akcích

➤ **On-line komunikace**

- Webové stránky
- Facebookový profil
- Youtube PRO-DOMA, SE

3.2.2 STAVMAT STAVEBNINY holding s.r.o.

Holding vznikl v roce 2015 v návaznosti na koupi obchodního řetězce Raab Karcher Staviva a.s. a sdružuje původní společnost STAVMAT STAVEBNINY a.s. a společnost STAVMAT STAVEBNINY Rudná s.r.o. Do konce roku 2016 chce majitel firmy Pavol Kollár sjednotit stavebniny pod jednotný název STAVMAT STAVEBNINY holding s.r.o. Jde tedy o přechodný a organizačně nutný krok.



Obrázek 23: Logo firmy STAVMAT STAVEBNINY [17]

a) STAVMAT STAVEBNINY Rudná s.r.o.

Firma pod tímto názvem působí na tuzemském trhu od roku 2016. V rámci holdingu je firma STAVMAT STAVEBNINY Rudná s.r.o. společností, která při koupi stavebnin převzala 53 konkurenčních prodejen Raab Karcher Staviva a.s. a Platformy. Tím se jeho společnost In Group přesouvá ze čtvrté na druhou pozici na trhu. Tvzení vychází pouze z ekonomických výsledků firmy. Výsledek tohoto plánu a úvahy bude znám po vyhodnocení účetní uzávěrky za rok 2016. [20]

Další součásti analýzy, mimo ekonomických údajů, firmy STAVMAT budou uvedeny společně pro obě firmy.

Společnost byla zapsána dne 29. března 1993 u Městského soudu v Praze pod spisovou značkou C 173857.

Název: STAVMAT STAVEBNINY Rudná s.r.o.

Sídlo: Rudná, Pod Můstkem 884, 252 19

IČO: 47915145

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat a věcí.
- Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelských úvěrů

Statutární orgán:

- Jednatel: Ing. arch. Pavol Kollár
- Jednatel: Ing. Jozef Gála
- Jednatel: Ing. Jindřich Foubík
- Jednatel: Ing. Josef Brych

Společníci: STAVMAT STAVEBNINY holding s.r.o., IČO: 041 46 999

Podíl: 100%, vklad 942 271 000 Kč

Základní kapitál: 942 271 000 Kč [19]

b) STAVMAT STAVEBNINY a.s.

Společnost byla zapsána dne 14. dubna 1997 u Městského soudu v Praze pod spisovou značkou B 4660.

Název: STAVMAT STAVEBNINY a.s.

Sídlo: Praha - Březiněves, Na hlavní 18, PSČ 18200

IČO: 25121049

Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání:

- Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor s poskytováním jen základních služeb zajišťujících jejich základní provoz
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona
- Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelských úvěrů

Statutární orgán- představenstvo:

- Předseda představenstva: Ing. arch. Pavol Kollár
- Místopředseda představenstva: Ing. Jindřich Foubík
- Člen představenstva: Ing. Josef Brych

Dozorčí rada:

- Předseda dozorčí rady: Jozef Gála
- Místopředseda dozorčí rady: Tomáš Vácha
- Člen dozorčí rady: Ing. Lenka Zajíčková

Akcionáři: jediný akcionář je společnost IN GROUP. s.r.o., IČO: 368 51 914

Základní kapitál: 32 500 000 Kč [19]

A. Produkt

Nabídka produktů a dodavatelů materiálu ve stavebninách STAVMAT je podobná jako ve Stavebninách DEK a.s. Stejně jako ostatní společnosti ve špičce trhu se stavebninami nabízí ucelený sortiment materiálů určených pro stavbu a přidruženou výrobu a v nabídce lze nalézt více než 60 000 položek. [17]

➤ Izolace

- **Asfaltové pásy:** KVK PARABIT a.s., Icopal Vedag CZ s.r.o. a DEHTOCHEMA – TN a.s. Stavebniny STAVMAT nemají vlastní produktovou řadu.
- **Hydroizolační fólie:** Icopal Vedag CZ s.r.o.

- **Tepelné izolace:** Stavebniny nabízejí produkty všech zásadních výrobců dodávajících tepelné izolace na tuzemský trh. V nabídce Stavebnin DEK a.s. není polystyren firmy **DCD IDEAL spol. s r.o.** a minerální vaty URSA CZ s.r.o, stejně jak tomu je i u stavebnin PRO-DOMA, SE.

➤ **Materiály pro hrubou stavbu**

V oblasti zdících materiálů je mimo dvou nejvýznamnějších systémů POROTHERM a HELUZ i systém KLIMATHERM, který stavebniny DEK a.s. nenabízejí. Jedná se o import cihelného systému z Německa certifikované pro český trh. Dodávky plných cihel pro stavebniny zajišťují lokální cihelny. Vápenopískové cihly rozšiřuje systém VAPIS, který Stavebniny DEK a.s. nenabízejí. Nabídka betonového zboží je shodná.

➤ **Šikmé střechy**

Skládaná střešní krytina ať už betonová vláknocementová je prezentovaná výrobky firmy TONDACH Česká republika s.r.o., KM Beta a.s., BRAMAC a CEMBRIT. V oblasti plechových krytin nabízí produkty firmy SATJAM. Stavebniny nemají vlastní produktovou řadu. V sortimentu střešních oken jsou produkty firmy VELUX. Okna ROTO firma nenabízí.

➤ **Dřevo a materiál ze dřeva**

Deskové materiály jsou dodávány firmami JAF HOLZ spol. s r.o. a Asko a.s. Obě tyto firmy jsou obchodními společnostmi. Konstrukční řezivo je dodáváno smluvními pilami. Stejně jako Stavebniny DEK a.s. spolupracují stavebniny STAVMAT s výrobcem cementotřískových desek CIDEM Hranice, a.s.

➤ **Fasády, suchá výstavba, stavební výplně a stavební chemie**

- **Fasády:** dodavatelé materiálu na zateplování budov jsou v zásadě shodní. Jediným systémem, který Stavebniny DEK nenabízí je systém MAMUT-THERM a MAXIT. Stavebniny nemají vlastní certifikovaný systém zateplení.
- **Suchá výstavba:** sádkartonové desky KNAUF a RIGIPS a Norgips. Nabídka sádrovláknitých desek je shodná.
- **Profily:** zajišťuje firma STYROTRADE a.s. a METAL TRADE COMAX a.s. Tito dodavatelé nejsou součástí dodávek Stavebnin DEK a.s.
- **Stavební výplně:** nabídka dveří a zárubní je shodná. Stavebniny nabízejí okna značky OKNOTHERM a nemají vlastní značku oken.
- **Stavební chemie:** nabídka této oblasti stavebních materiálů je podobná, rozšiřují ji produkty firem STACHEMA CZ s.r.o. a **Den Braven production s.r.o.**, jejichž produkty nejsou v nabídce.

➤ Služby

- **Doprava:** je realizována stejným způsobem, který nabízejí ostatní konkurenti. A to na přímo od výrobců přímo na místo určení nebo prostřednictvím vlastní dopravy, kterou disponuje každá pobočka. V případě nedostatečné kapacity vlastních zdrojů využívají stavebniny služeb externích doprav.
- **Poradenství:** cenové a technické řešení stavby. Stavebniny nemají k dispozici vlastní technickou podporu a nezabývají se technickým vývojem stavebních materiálů v žádné oblasti.
- **Míchárna barev:** na dvou pobočkách jsou k dispozici mícháreny barev.
- **Montáž:** vybrané pobočky zajišťují k dodávkám stavebních výplní i montáž
- **Profishop:** stavebniny nabízejí doplňkový stavební materiál a pomůcky na svých prodejnách a poskytuje pouze základní spotřeby.

B. Cena

Stavebniny nemají k dispozici volně dostupný ceník nabízených materiálů. Cenovou nabídku lze anonymně obdržet pouze kontaktováním stavebnin prostřednictvím dotazníku na internetových stránkách. Registrovaní zákazníci jsou spravováni prostřednictvím obchodních zástupců.

C. Místo

Stavebniny disponují 64 pobočkami (obr. 24) a jejich poloha je uvedena na mapě (příloha D). Společnost využívá pod společným logem pobočky získané v rámci koupě firmy Raab Karcher Staviva a.s.



Obrázek 24: Prodejna firmy STAVMAT STAVEBNINY a.s. v Brně [17]

D. Komunikace a propagace

➤ Podpora prodeje

- **Věrnostní program:** věrnostní program stavebnin Raab Karcher Staviva a.s. byl začátkem roku ukončen. Jednalo se o podobný systém věrnostního programu,

který měl podobnou strukturu, kterou provozují Stavebniny DEK a.s. a PRODOMA, SE. Nenavazuje na něj žádná podobná akce.

- **Bonusové zvýhodnění produktů:** celoroční prodejní akce „Prachy dělaj prachy“. Principem akce je sběr bodů a následná směna za poukazy.



Obrázek 25: Reklamní banner akce „Prachy dělaj prachy“ [17]

➤ **Reklama**

- Reklamní polepy na autech obchodních zástupců: každé auto obchodního zástupce je opatřeno logem.

➤ **On-line komunikace**

- **Webové stránky** prezentace obou firem je možné najít pod společnou internetovou adresou
- Eshop: nadále provozován na původních stránkách Raab Karcher Staviva a.s. Výdejními místy jsou pobočky stavebnin STAVMAT.
- Facebook

3.2.3 IZOMAT stavebniny s.r.o.

Společnost byla založena v roce 1991 a patří mezi čtyři nejvýznamnější prodejce stavebních materiálů v České Republice. Výrobní činnost je zaměřena na izolační materiály a technické izolace.



Obrázek 26: Logo firmy IZOMAT stavebniny s.r.o. [14]

Společnost byla zapsána dne 20. května 1992 u Městského soudu v Praze pod spisovou značkou C 6398.

Název: IZOMAT stavebniny s.r.o.
Sídlo: Michalská 432/12, Staré Město, 110 00 Praha1
IČO: 452 42 003

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- Zámečnictví, nástrojářství.
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona.
- Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat a věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat a věcí.

Statutární orgán:

- Jednatel: Ing. Jaromír Čížek
- Jednatel: Ing. Luděk Strnadel

Společníci:

- Ing. Jaromír Čížek, podíl: 500 000 Kč
- Ing. Luděk Strnadel, podíl: 500 000 Kč

Základní kapitál: 1 000 000 Kč [19]

A. Produkt

Nabízený sortiment není tak široký, zejména v oblasti dodavatelů, jako u konkurenčních stavebnin uvedených výše, nicméně tvoří ucelenou nabídku.

➤ Izolace

- **Asfaltové pásy:** KVK PARABIT a.s., Icopal Vedag CZ s.r.o. a DEHTOCHEMA – TN a.s.
- **Hydroizolační fólie:** dodavatelem je firma TEXSA IZOLAČNÍ SYTÉMY s.r.o se svými fóliemi VINITEX. Ty nabízejí i Stavebniny DEK a.s.
- **Tepelné izolace:** Stavebniny nemají tak bohatou nabídku výrobců tepelných izolací jako její konkurenti. Dodavatelé polystyrenů jsou shodní a v oblasti čedičové a skelné vaty se spoléhají na výrobky značek ISOVER a ROCKWOOL. V materiálech s vyšším tepelným odporem konkurují Stavebninám DEK a.s. výrobky systému BRAMAC a PUR deskami vyráběnými firmou BACHL, spol. s r.o. Stavebniny dodávají na trh vlastní produkty technických izolací pod označením IZOTUB. Jde o produkty zajišťující tepelnou, akustickou a protipožární izolaci.

➤ Materiály pro hrubou stavbu

Dodavateli cihelných materiálů jsou firmy Wienerberger cihlářský průmysl, a.s. s uceleným systémem Porotherm, HELUZ cihlářský průmysl v. o. s. se systémem HELUZ. Dodavatelé betonářských výrobků jsou shodní. Doplňují je výrobky SEMMELROCK STEIN

+ DESIGN Dlažby, a.s. Výrobky této firmy nenabízí žádná z výše uvedených konkurujících stavebnin.

➤ **Šikmé střechy**

Krytina pro šikmé střechy je stejně jako u konkurentů dodávána firmami TONDACH Česká republika s.r.o., KM Beta a.s., BRAMAC a CEMBRIT. V oblasti plechových krytin jsou produkty firmy LINDAB a nenabízejí výrobky. V sortimentu střešních oken jsou produkty firmy VELUX a ROTO.

➤ **Dřevo a materiál ze dřeva**

V nabídce deskových materiálů jsou výrobky firmy KRONOSPAN CR, spol. s r.o. a Egger CZ s.r.o. Stejně jako Stavebniny DEK a.s. nabízejí stavebniny cementotřískové desky CIDEM Hranice, a.s.

➤ **Fasády, suchá výstavba, stavební výplně a stavební chemie**

- **Fasády:** systémy nabízené stavebninami jsou shodné. Jediným systémem. IZOMAT nemá vlastní certifikovaný systém zateplení.
- **Suchá výstavba:** sádkartonové desky KNAUF, RIGIPS a Norgips. Nabídka sádrovláknitých desek je shodná.
- **Profily:** v nabídce jsou produkty firmy LIKOV s.r.o.
- **Stavební výplně:** dveře od firmy Masonite CZ spol. s r.o. Okna stavebniny nenabízejí.
- **Stavební chemie:** nabídka této oblasti stavebních materiálů je podobná. Stavebniny nabízejí vlastní stavební chemii pod označením IZOCHÉM.

➤ **Služby**

- **Doprava:** je realizována stejným způsobem, který nabízejí ostatní konkurenti. A to na přímo od výrobců na místo určení nebo prostřednictvím vlastních aut z hydraulickou rukou, kterými disponuje každá pobočka.
- **Pronájem stavební mechanizace:** půjčovna stavebních výtahů, dopravníků, čerpadel a strojních omítaček.
- **Poradenství:** pomoc při výběru vhodného materiálu a následná cenová kalkulace. Stavebniny nemají vlastní technické oddělení a zabývají se pouze vývojem technických izolací. Technickou podporu zajišťují zákazníkům stavebniny prostřednictvím výrobců materiálu.
- **Míchárna barev:** k dispozici na dvou pobočkách
- **Pomoc při výběru realizační společnosti**
- **Profishop:** potřeby pro realizační firmy, řemeslníky a kutily jsou k dispozici na každé pobočce.

B. Cena

Ceníkové ceny nejsou volně přístupné, stavebniny nemají tištěný ceník a ceníkovou cenu lze zjistit pouze na stránkách výrobců, kteří dodávají stavebninám. Cenové nabídky vyhotovují stavebniny na základě poptávkového formuláře na internetových stránkách nebo poptávkou zaslanou přímo na email uvedený v detailu pobočky, kterou zákazník preferuje. S registrovanými firmami komunikují obchodní zástupci.

C. Místo

Stavebniny disponují 24 pobočkami (obr. 27) a jejich poloha je uvedena na mapě (Příloha E).



Obrázek 27: Prodejna firmy IZOMAT STAVEBNINY v Praze – Slivenci [14]

D. Komunikace a propagace

➤ Podpora prodeje

- **Věrnostní programy:** prodejní akce trvající celý rok
- **Akce jako prase:** věrnostní program, dlouhodobá prodejní akce



Obrázek 28: Reklamní banner akce „Akce jako prase“ [14]

➤ Reklama

- **Reklamní polepy na autech obchodních zástupců:** každé auto obchodního zástupce je opatřeno výrazným logem.
- **Tisková inzerce:** letáková akce s vytýčením akční nabídky materiálů s platností na jeden měsíc a to pouze na vybraných pobočkách.



Obrázek 29: Leták s akční nabídkou [14]

➤ On-line komunikace

- **Webové stránky:** prezentování firmy na vlastních internetových stránkách, kde jsou uvedeny základní informace o firmě a informace týkající se nabízeného sortimentu a kontakty na pobočky.
- Facebookový profil

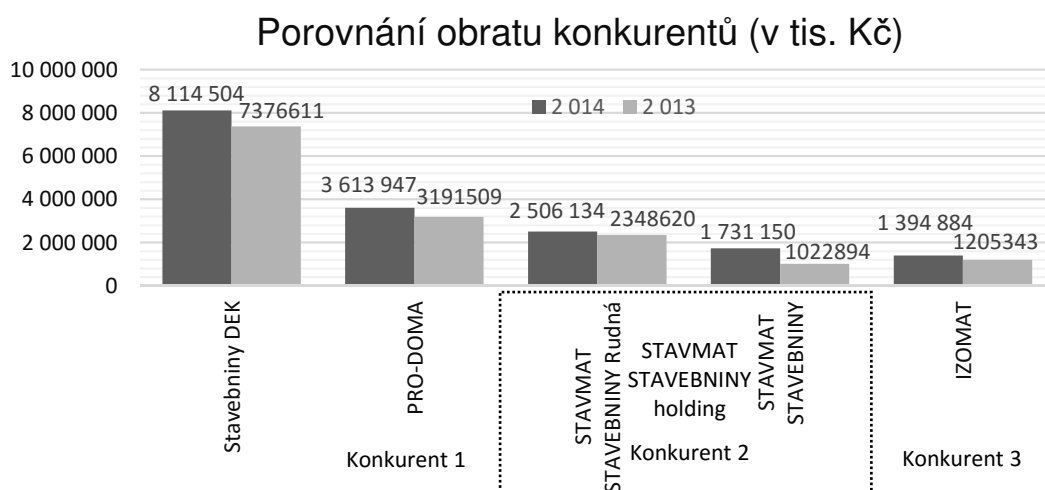
3.3 Ekonomické porovnání konkurentů na tuzemském trhu

Po výčtu základních identifikačních dat a analýze základních prvků marketingového mixu je nutné firmy porovnat i z hlediska ekonomických výsledků. Důležitým ukazatelem ekonomické kondice firmy je index EBITDA a postavení firmy na trhu indikuje obrat společnosti a jeho vývoj. [7]

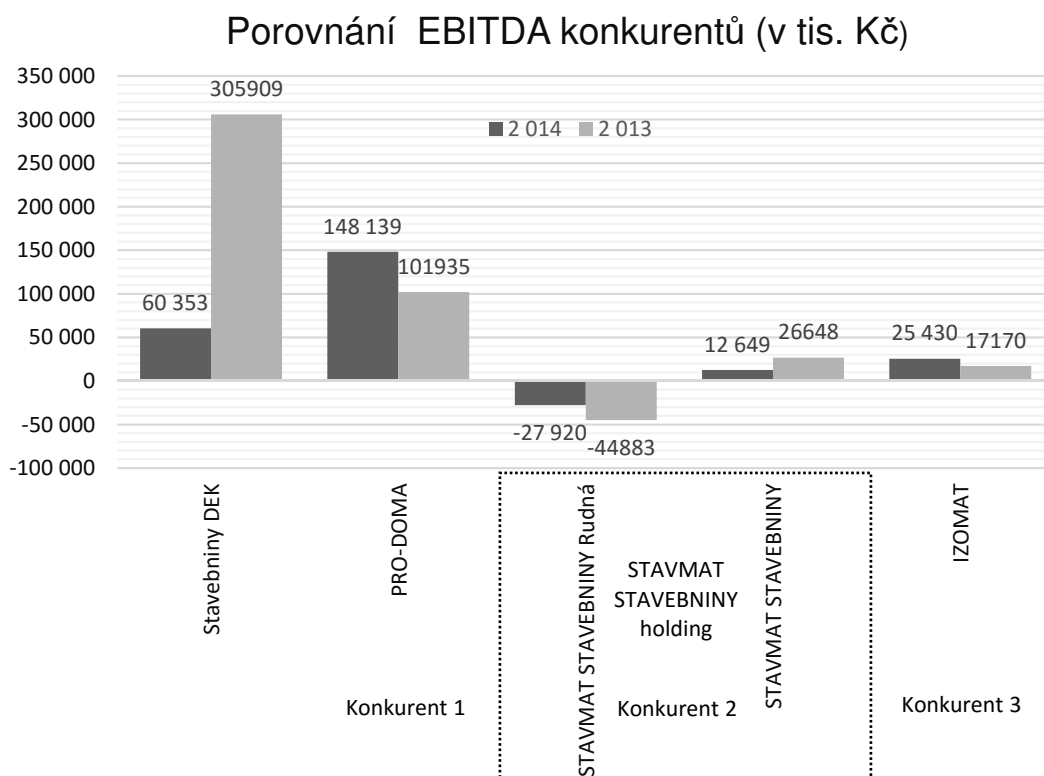
V tabulce jsou seřazeny společnosti dle výše dosaženého obratu. Jak již bylo uvedeno, stavebniny STAVMAT STAVEBNINY holding s.r.o. jsou v této tabulce rozděleny do dvou společností, které byly ještě v roce 2013 a 2014 přímými konkurenty. Obraty a ukazatele v tabulce u této firmy nelze sčítat, jelikož by součet neodrážel realitu hospodářských výsledků (obr. 30).

| | Rok | Stavebniny DEK | Konkurent 1 | Konkurent 2 | | Konkurent 3 |
|--|-------|----------------|-------------|----------------------------|--------------------|-------------------|
| | | | PRO-DOMA | STAVMAT STAVEBNINY holding | | IZOMAT stavebniny |
| | | | | STAVMAT STAVEBNINY Rudná | STAVMAT STAVEBNINY | |
| Obrat | 2 014 | 8 114 504 | 3 613 947 | 2 506 134 | 1 731 150 | 1 394 884 |
| | 2 013 | 7 376 611 | 3 191 509 | 2 348 620 | 1 022 894 | 1 205 343 |
| Tržby za prodej zboží | 2014 | 7 793 429 | 3 587 944 | 2 447 695 | 1 708 975 | 1 355 827 |
| | 2013 | 7 120 145 | 3 179 242 | 2 300 747 | 1 005 791 | 1 174 025 |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 2014 | 321 075 | 18 567 | 58 439 | 22 175 | 39 057 |
| | 2013 | 256 466 | 12 267 | 47 873 | 17 103 | 31 318 |
| EBITDA | 2014 | 60 353 | 148 139 | -27 920 | 12 649 | 25 430 |
| | 2013 | 305 909 | 101 935 | -44 883 | 26 648 | 17 170 |
| Vlastní kapitál | 2014 | 1 107 131 | 229 431 | 398 491 | 115 506 | 264 959 |
| | 2013 | 1 123 799 | 656 923 | 432 832 | 133 672 | 248 012 |
| Aktiva | 2014 | 2 990 625 | 2 062 258 | 1 371 712 | 592 511 | 553 880 |
| | 2013 | 2 648 212 | 1 582 964 | 1 310 721 | 336 656 | 525 235 |
| Oběžná aktiva | 2014 | 2 610 715 | 1 084 356 | 677 426 | 444 637 | 336 838 |
| | 2013 | 2 430 674 | 1 001 223 | 635 974 | 230 703 | 326 024 |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 2014 | 191 036 | 877 014 | 610 053 | 144 638 | 198 475 |
| | 2013 | 122 253 | 875 840 | 609 278 | 102 734 | 190 511 |

Obrázek 30: Porovnání ekonomických ukazatelů (v tis. Kč)



Obrázek 31: Porovnání obratu konkurentů v roce 2013 a 2014



Obrázek 32: Porovnání indexu EBITDA konkurentů v roce 2013 a 2014

Vlastní kapitál: představuje vlastní zdroje financování. Tvoří jej vklady vlastníků do společnosti a prostředky, které vznikly podnikáním. Tato složka je hlavním nositelem podnikatelského rizika.

Aktiva: vše co účetní jednotka vlastní a může ji přinést v budoucnosti ekonomický užitek

Dlouhodobý hmotný majetek: má hmotnou podstatu a je v držení a užívání účetní jednotky alespoň 1 rok.

Oběžná aktiva: krátkodobý majetek obsahující zpravidla zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek.

Obrat: množství finančních prostředků přijatých za ekonomické období. Obrat (tržby) je součet tržeb za prodej zboží a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb

EBITDA: zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace. Ukazatel provozní výkonnosti společnosti.

4 Návrh opatření k posílení tržní pozice

Pro řešení cíle, kterým je posílení stávající pozice Stavebnin DEK a.s. na trhu se stavebním materiálem je nezbytné porovnat výše uvedené části marketingového mixu. Na základě výstupu z této analýzy lze poté stanovit jasný cíl. Tím je zajištění a potvrzení Stavebniny Dek a.s. coby nejsilnější firmy zabývající se obchodem se stavebním materiálem.

4.1 Porovnání konkurentů z hlediska marketingového mixu

V předchozích dvou kapitolách byla provedena analýza nabídky Stavebnin DEK a.s. a jejich konkurentů. V této kapitole je provedeno porovnání nabídky konkurentů na základě marketingového mixu.

A. Produkt

Materiál

Nabídka produktů je u konkurentů až na drobné rozdíly shodná. Materiály a rozdíly v nabídce jsou uvedeny v kapitolách 2.1 a 3.2.

Souhrnně se dá hovořit o tom, že konkurenti nabízejí produkty stejných výrobců jako Stavebniny DEK a.s. To se týká především segmentu hrubé stavby, izolací, fasád a šikmých střech. Navíc doplňují svou nabídku o výrobky společností, které považuje společnost Stavebniny Dek a.s. jako přímo konkurenční, nebo s nimi nespolupracují z jiných důvodů. Ukázkou je vztah společnosti k výrobcí polystyrenu, firmě STYROTRADE, a.s., kdy před dvěma lety došlo k vyhocení do té doby vynikající spolupráce a firmy se vzájemně rozešly. Tento výrobce se poté významně přiklonil na stranu konkurence.

Konkurenty na trhu dělí i schopnost distribuovat a vyvíjet vlastní výrobky a produktové řady. V této oblasti stojí za zmínku technické izolace a stavební chemie firmy IZOMAT stavebniny s.r.o. Stavebniny PRO-DOMA, SE a STAVMAT STAVEBNINY holding s.r.o. produkty pod vlastní značkou nenabízejí a spoléhají se tak pouze na své dodavatele.

Služby

Část produktové nabídky, kterou lze při porovnání nabídky rozdělit do částí týkajících se dopravy, doplňkových služeb a poradenství.

Doprava

Všichni uvedení konkurenti nabízejí dopravu ve svých základních podmínkách. Zajišťují ji vlastními dopravními prostředky, nebo si dopravu najímají. Služba je nabízena za poplatek nebo je zdarma v rámci zvýhodnění oproti konkurenci. Další možností zajištění

dopravy materiálu na místo určení je doprava přímo od výrobců. Zde platí v podstatě stejné pravidlo a závisí na nabídce dodavatele, zda je služba placená či nikoliv. V návaznosti na této skutečnosti je platba přefakturována zákazníkovi, nebo ji stavebniny neuplatňují a jde k jejich tíži. Je to další možný způsob zvýhodnění cenové nabídky.

Půjčovna strojů a zařízení

Z uvedených konkurentů tuto službu nabízí pouze IZOMAT stavebniny s.r.o. Nedá se hovořit o plnohodnotné půjčovně strojů a zařízení. Jde spíše o zajištění nezbytných pomocných zařízení pro aplikaci materiálů, jako jsou například stavební výtahy, omítačky apod. Stavební výtahy nabízejí jako doplňkovou službu i ostatní stavebniny, ale to nelze klasifikovat jako plnohodnotnou půjčovnu.

Poradenství

Stavebniny anoncují kvalifikované poradenství při výběru vhodného stavebního materiálu a vypracování cenových nabídek. Toto lze ovšem považovat za běžnou agendu a v pravém smyslu se nejedná o poradenskou činnost. Pro řešení technických specifikací a popřípadě problémů a reklamací využívají asistence technické podpory samotných výrobců.

Profishop

Všichni konkurenti nabízejí možnost nákupu náradí a pomůcek na svých pobočkách. Úroveň vybavenosti a šíří nabízeného sortimentu prodejen se liší v závislosti na velikosti poboček a možném potenciálu kupujících v daném místě. Označení a vystavení zboží je unifikováno a má na všech pobočkách stejnou podobu.

B. Cena

Prvotní možností kontaktu jakéhokoliv zákazníka s cenou je ceník. Žádný z konkurentů nenabízí ceník v tištěné podobě. Ani prostřednictvím internetových stránek není ceník k dispozici a zákazník, který chce zjistit cenu výrobku má jedinou šanci a to po prokliknutí odkazu ze sortimentní nabídkou, tuto cenu zjistit na stránkách výrobců a dodavatelů.

Cenovou nabídku lze získat po odeslání poptávky, přes kontaktní formulář. Druhou variantou je kontaktování obchodního týmu přímo na pobočkách. Samostatně si cenovou nabídku vyhotovit nelze a žádný z konkurentů nenabízí možnost využití kalkulačních programů.

Cenová politika všech konkurentů je postavena podobně a i systém slev vychází ze stejných základů. Princip stanovení je postaven na výši udělené slevy. Pokud se jedná o odběry koncových zákazníků ze skladů, jsou tyto slevy minimální. V případě, že se jedná o traťové závozy a větší akce ovlivňují cenu výše objektových slev. Dalším faktorem, který

může mít na cenovou úroveň vliv je tzv. odložený bonus. Ten poskytují výrobci prodejcům na základě předem dohodnutých a naplánovaných odběrů materiálů v určitém časovém úseku. Například čtvrtletně, pololetně nebo celoročně. I tyto bonusy mohou být v konečné nabídce promítnuty a mohou mít rozhodující vliv. Uvedené možnosti slev, a to jak s nimi jednotliví konkurenti zacházejí, je interní záležitostí každého z nich. Pro stanovení ceny, která je pro zákazníka zajímavá, je výherní a zároveň přinese prodávajícímu zisk, jsou důležité informace. A to ať už přímo od poptávajícího, nebo dle signálů, které trh s danou komoditou vydává. To znamená informace, které se o cenové hladině nabízené konkurencí šíří trhem. Cílem každého prodávajícího je spokojený zákazník a co nejvyšší zisk.

C. Místo

Pokrytí trhu je zásadní z pohledu distribuce materiálu a kontaktu se zákazníkem. Proto je důležitý nejen počet výdejních míst, skladů a poboček, ale i jejich podoba a uživatelsky přívětivé prostředí.

D. Distribuční síť

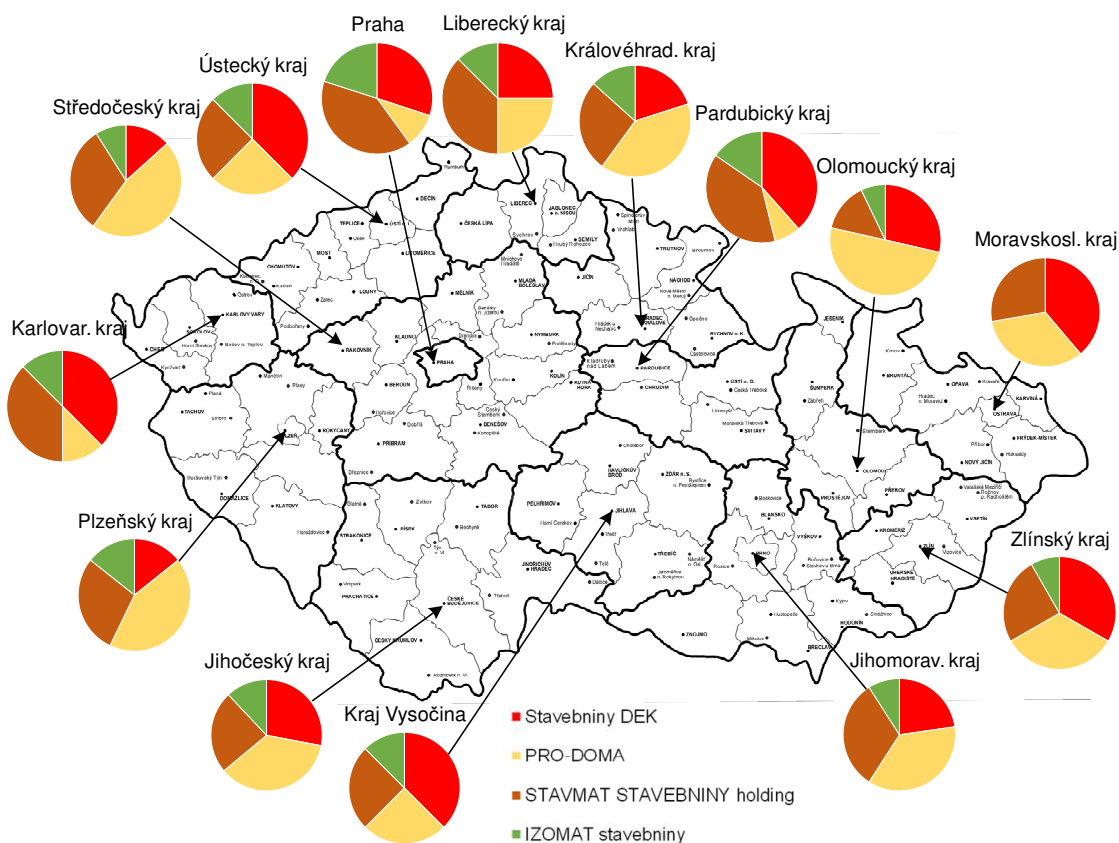
Pro porovnání tohoto hlediska je nutné uvést i data Stavebnin DEK a.s. Důvodem je přehlednější vyjádření podílu konkurentů ať už v regionech nebo na tuzemském trhu.

Z hlediska počtu výdejních míst se Stavebniny Dek a.s. řadí na třetí místo ve srovnání se svými konkurenty (obr. 33). Tento údaj nevypovídá zcela přesně o celkovém pokrytí trhu ať už v celé České republice, tak v jednotlivých regionech. Při pohledu na poměrné zastoupení (obr. 34) Stavebnin Dek a.s. je patrné, že stavebniny PRO – DOMA, SE dominují ve Středočeském kraji, ale v Praze mají pouze jednu menší pobočku. Tato situace nastala akvizicí stavebnin v okolí Prahy, kdy sice narostl počet výdejních míst, ale nezvýšilo se pokrytí uvedeného regionu, což je patrné při pohledu na mapu sítě prodejen stavebnin (příloha C). Stejná situace se opakuje i v Jihomoravském kraji. V Brně a jeho těsném okolí jsou čtyři pobočky ze sedmi v uvedeném regionu. V podobné situaci se nachází i firma STAVMAT STAVEBNINY holding s.r.o. Při koupi konkurenčního řetězce Raab Karcher Staviva a.s. a Platformy došlo k navýšení počtu poboček a společnost se dostala do situace, kdy v některých menších městech by byly až tři pobočky. To vyřešila přesunem skladových zásob a zredukováním počtu výdejních míst. Proces je na začátku. Proto se společnost STAVMAT STAVEBNINY holding s.r.o. v tuto chvíli nachází na druhém místě co do počtu obslužných míst. Lze předpokládat, že se tato situace bude měnit i v návaznosti na reorganizaci uvnitř firmy. IZOMAT stavebniny s.r.o. se v počtu poboček mezi konkurenty nacházejí na posledním místě. Síť prodejen je rovnoměrně rozmístěna v rámci celé České republiky, pouze v Moravskoslezském kraji nenalezneme žádnou prodejnu těchto stavebnin. Rovnoměrnost pokrytí je dána podobnou strategií rozvoje firmy jakou mají

Stavebniny DEK a.s. Svou síť rozšiřují akvizicemi drobných stavebnin v místech, kde doposud nepůsobí. Zaplňují tak pozvolna a systematicky bílá místa na mapě.

| Kraj | Stavebniny DEK | PRO-DOMA | STAVMAT STAVEBNINY holding | IZOMAT stavebniny |
|----------------------|----------------|-----------|----------------------------|-------------------|
| Praha | 3 | 1 | 4 | 3 |
| Jihočeský kraj | 7 | 9 | 6 | 3 |
| Jihomoravský kraj | 5 | 8 | 7 | 2 |
| Karlovarský kraj | 3 | 1 | 3 | 1 |
| Kraj Vysočina | 3 | 2 | 2 | 1 |
| Královéhradecký kraj | 3 | 6 | 4 | 2 |
| Liberecký kraj | 2 | 2 | 3 | 1 |
| Moravskoslezský kraj | 7 | 6 | 5 | 0 |
| Olomoucký kraj | 4 | 7 | 2 | 1 |
| Pardubický kraj | 5 | 1 | 5 | 2 |
| Plzeňský kraj | 1 | 3 | 2 | 1 |
| Středočeský kraj | 6 | 21 | 14 | 4 |
| Ústecký | 6 | 4 | 4 | 2 |
| Zlínský | 4 | 4 | 3 | 1 |
| CELKEM | 59 | 75 | 64 | 24 |

Obrázek 33: Počet poboček konkurentů a Stavebnin DEK a.s. v krajích ČR



Obrázek 34: Poměr zastoupení konkurentů pobočkami v rámci ČR

Podoba výdejních míst a poboček je jeden z hlavních činitelů při přímém kontaktu se zákazníkem. Je proto na pobočkách nabízet pokud možno co nejširší spektrum materiálů, mít kvalitní organizaci obsluhy a výdeje zboží. Samozřejmostí by měl být materiál, který není znehodnocen ať už povětrnostními vlivy, tak rukou skladníků, či manipulačních techniků. Organizace při odběru stavebních materiálů, poskytované doplňkové služby a servis jsou v současné době prostředky pro možné ovlivnění právě nerozhodnutých zákazníků. Lze vyjít ze základní úvahy, že lidé se vrací tam, kde se jim líbilo a kde je jim dobře.

Podoba výdejních míst stavebnin PRO-DOMA, SE je v tuto chvíli na dostačující úrovni. Nabízí odběr materiálu v pobočkách, které jsou buď zcela nové, nebo částečně rekonstruované. Pobočky ovšem nemají jednotnou tvář co do typologie provedení, to je dáno vývojem firmy a již uvedenými akvizicemi. Vše je ve firemních barvách a při vstupu do stavebnin je jasně patrné, že se jedná právě o stavebniny uvedené společnosti.

Společnost STAVMAT STAVEBNINY holding s.r.o. prochází vývojem, kdy pod uvedenou značkou jsou na pobočkách, které firma získala jasné stopy původních stavebnin, nicméně dá se předpokládat, že se současný stav v dohledné době změní. Společnost pod jednotným názvem vystupuje od počátku roku 2016.

Posledním ze stavebnin je společnost IZOMAT stavebniny s.r.o. Z uvedených konkurentů je podoba jejich poboček na nejhorší úrovni. V poslední době nedochází k výraznějším investicím na rozvoj poboček. Označení prodejen není úplně jednotné a závislé na velikosti umístění pobočky.

E. Propagace a komunikace

Propagace a reklama tvoří tvář firmy a seznamuje veřejnost, a to odbornou i laickou, s produkty, službami nebo poskytuje informace o firmě samotné. Na aktivitu konkurentů v této části marketingového mixu je nutné nahlížet ze tří základních hledisek. Podpora prodeje, reklama a on-line komunikace.

Podpora prodeje

PRO-DOMA, SE má dva stěžejní věrnostní programy. PRO-BONUS Program trvá tři měsíce a jejím principem je sběr bodů za koupi předem daných bonusových materiálů. Po dosažení určité bodové hranice může zákazník tyto body směnit za odměny. V nabídce odměn je například nářadí, domácí spotřebiče, slevové šeky, dárkové poukazy atd. Odměny lze následně objednat prostřednictvím internetového portálu. Dalším podpůrným produktem je věrnostní karta. Ta nabízí dodatečnou slevu ve výši 7% na odběr materiálu přímo na pobočkách.

STAVMAT STAVEBNINY holding s.r.o. nabízí pouze věrnostní program „Prachy dělají prachy“. Principem akce je nabídka dodatečného zvýhodnění produktu při odběru na pobočkách stavebnin. Produkty v nabídce jsou pravidelně aktualizovány na internetových stránkách a jsou bodově hodnoceny. Po skončení akce jsou zákazníkům předány šeky pro nákup na internetovém portálu www.mall.cz v hodnotě bodů získaných v akci. Firma nenabízí žádný dlouhodobější věrnostní program ve formátu, který nabízejí její konkurenti.

IZOMAT stavebniny s.r.o. nabízejí věrnostní program „Akce jako prase“. Svojí podstatou podobný jako věrnostní programy jakou mají zaveden Stavebniny DEK a.s. a PRO-DOMA, SE. Principem je sběr nálepek. Za každých ucelených 1000 Kč bez DPH nakoupeného zboží je zákazníkovi předána nálepka v hodnotě 1 bodu. To platí pouze na nákup zboží ze skladů stavebnin IZOMAT. Na základě počtu nasbíraných nálepek má zákazník možnost výběru předem definovaných odměn uvedených v katalogu.

Reklama

PRO-DOMA, SE za svou stěžejní reklamní akci považuje krátký reklamní šot během mistrovství světa v hokeji a při dalších dlouhodobějších sportovních akcích. Ta je zařazena na všech televizních kanálech televize PRIMA a na veřejnoprávní ČT1 a ČT Sport. Důležitost této reklamní akce potvrzuje i reklamní baner na internetových stránkách stavebnin. Stavebniny vydávají leták s akční nabídkou produktů, která je časově omezena. Společnost k reklamě využívá automobily svých obchodních zástupců opatřených logem.

STAVMAT STAVEBNINY holding s.r.o. nevyužívají žádný z reklamních prostředků v médiích. V současnosti lze stále vidět automobily obchodních zástupců s logem firmy Raab Karcher Staviva a.s. Reklama a propagace není nijak systematicky řešena.

IZOMAT stavebniny s.r.o. propagují akční produkty formou tištěných letáků s omezenou časovou platností. Reklamu v televizi a rozhlasu nemají.

On-line komunikace

Nejrozšířenějším způsobem prezentace je prostřednictvím vlastních internetových stránek. Je pro všechny tři konkurenty ve své podstatě shodná. Na internetových stránkách popisují vlastní společnost, nabídku materiálu, možnosti služeb, akční nabídky, popřípadě věrnostní programy a kontakty na pobočky. Co se týče obsahu je mezi konkurenty na prvním místě společnost PRO-DOMA, SE. Její stránky jsou přehledné a poskytují potřebné informace v dostatečné míře. Dalším v pořadí je společnost IZOMAT stavebniny s.r.o., stránky jsou přehledné a vše potřebné je zde možné nalézt. Posledním v pomyslném žebříčku je firma STAVMAT STAVEBNINY holding s.r.o., na jejichž stránkách jsou staré informace o firmě a zákazník, který není znalý akvizice konkurenčních stavebnin v loňském roce, může být i zmaten. Bohužel i zde je patrné, že firma není v současné situaci schopna řešit řadu problémů, které jim přinesla loňská akvizice. Prezentace stavebnin na vlastních

internetových stránkách je jedním z nich. Propagaci na Facebook mají společnosti PRO-DOMA, SE a IZOMAT stavebniny s.r.o. Zveřejňují zde své novinky a informace o aktuálním dění ve firmě. Společnost STAVMAT STAVEBNINY holding s.r.o. na tomto médiu vystupuje pouze ve své slovenské mutaci, která se nezabývá tuzemským trhem.

4.2 Návrh opatření k posílení tržní pozice

Na základě analýzy konkurenčních společností lze nyní najít taková řešení, která povedou k upevnění pozice Stavebniny DEK a.s. na pozici jedničky trhu se stavebním materiálem. Porovnáním konkurenční nabídky z hlediska marketingového mixu v předchozí kapitole lze nyní navrhnout opatření ke zlepšení nabídky z hlediska porovnávaných ukazatelů, a to jak nabídky sortimentu, ceny, distribučních míst, tak i propagace. Proto bude řešení rozděleno do čtyř částí vycházejících z předchozí analýzy. Tento návrh opatření se týká vnitřních složek společnosti, které následně tvoří tvář firmy, její služby a cenovou politiku z hlediska konkurenceschopnosti. [10,13]

Jedním z hlavních ukazatelů tváře firmy a to jak ji vnímají sami zákazníci je jejich spokojenost s komplexní nabídkou společnosti. Proto je na úvod této kapitoly uveden dlouhodobý průzkum spojenosti zákazníků.

4.2.1 Sortimentní nabídka a možnosti zlepšení

Při analýze a porovnání nabídky Stavebniny DEK a.s. a jejich konkurentů je patrné, že všichni konkurenti nabízejí stejnou strukturu zboží. Materiálová nabídka má shodné členění a odlišnost lze nalézt v dodavatelských materiálech. Stavebniny DEK a.s. spolupracují s předními firmami v celé nabídce sortimentu stavebních materiálů.

Jednou z možností pro rozšíření nabídky je rozšíření stávajících dodavatelů nabízených materiálů. Variantou pro rozšíření nabídky je spolupráce s výrobcem a dodavatelem materiálů, který nabízí podobný sortiment za nižší cenu. Tímto způsobem lze reagovat na konkurenci, která tuto možnost volí, jako nástroj pro zvýšení podílu na trhu s daným výrobkem. Je proto nutné stanovit to čeho chce společnost na trhu se stavebninami dosáhnout. Prodávat výrobky v nižší cenové hladině s otazníkem na straně kvality, nebo nabídnout zákazníkovi možnost výběru.

Rozšíření sortimentu je cestou k posílení tržní pozice a je to úkol pro divizní část organizace zastoupenou jejich řediteli a následně i produkt manažery, kteří musí reagovat na potřeby trhu. Stanovit si priority nabídky sortimentu, jejich šíři a následně stanovit strategii rozvoje z hlediska produktové nabídky. Tento postup lze předvést na části produktové nabídky Stavebnin DEK a.s. zabývající se prodejem asfaltových pásů.

Nabídku asfaltových pásů lze v rámci Stavebnin DEK a.s. rozdělit na dvě části:

- Asfaltové pásy nesoucí značku DEK: ELASTEK, GLASTEK, DEKBIT a DEKGLASS jsou produkty vyráběné smluvními partnery. Tyto materiály mají přesně specifikované vlastnosti v návaznosti na závazné normy a jsou pečlivě kontrolovány. V této oblasti není možnost rozšíření sortimentní řady. Ta je ucelená a širší spektrum nabídky by v konečném důsledku vedlo pouze k tříštění vlastních sil a lze předpokládat, že i k následnému snižování kvality.
- Asfaltové pásy ostatních výrobců: výrobky společností KVK PARABIT a.s., GEORG BÖRNER nabízené v rámci Stavebnin DEK a.s. Současně jsou to firmy, které vyrábějí asfaltové pásy pro stavebniny, které jsou uvedeny výše. Nabídku tohoto segmentu doplňuje společnost BITUMAX s.r.o. s asfaltovými pásy své produktové řady jako možná alternativa. Tuto část nabídky lze rozšířit právě o dodavatele asfaltových pásů, kteří nabízejí své produkty za nižší cenu.

Výše uvedená nabídka produktů tvoří částečnou nabídku asfaltových pásů pro trh. Chybí tu část, která by poskytla zákazníkovi možnost volby z hlediska ceny. Zde je prostor pro hledání nových dodavatelů, kteří jsou schopni a hlavně i ochotni pokrýt prostřednictvím společnosti stávající trh. Příkladem je firma Icopal Vedag CZ s.r.o. se svou nabídkou ucelené řady asfaltových pásů v nižší cenové hladině. Uvedení konkurenti nabízejí právě tyto asfaltové pásy a jejich výrobce jako dodavatele pásů jejich společnosti. Nabízejí proto produkt v té cenové hladině, kde Stavebniny DEK a.s. nemají v tuto chvíli nabídku produktů, která by mohla cenou a tomu odpovídající kvalitou konkurovat. Nabídku výrobků této značky lze použít jako alternativu k standardně nabízeným asfaltovým pásům právě z hlediska ceny a lze jimi doplnit sklady poboček tak, aby bylo umožněno potencionálnímu zákazníkovi právo volby. Cena, kvalita nebo kompromis.

Uvedený způsob lze aplikovat na všechny divize a jimi nabízený sortiment, a slouží pouze jako návod jak postupovat a na co brát zřetel při výběru vhodné alternativy. Je důležité stanovit si hranice, především kvality, které již nelze překročit.

4.2.2 Opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti v oblasti cenové politiky

Při analýze stávající cenové politiky bylo nahlíženo na Stavebniny DEK a.s. ze tří pohledů. Ceník, systém slev a rámcové kupní podmínky. Všechny tyto části jsou propojeny a vzájemně se doplňují. Opatření pro zvýšení konkurence lze najít v každém z nich.

Ceník

Ve své podstatě toto slovo vyjadřuje soubor cen, které jsou přiřazeny jednotlivým produktům. Jak již bylo uvedeno, upustila firma od tohoto souboru cen a přistoupila ke katalogové formě prezentace nabízeného sortimentu včetně uvedení celkových cen jednotlivých produktů a částí skladeb.

Podoba katalogu se neustále vyvíjí. To sebou nese i určitá negativa. Snahou firmy je obeznámit odbornou i laickou veřejnost z co nejširšími možnostmi materiálové nabídky. Tím se ovšem katalog stává, především po laickou veřejnost, hůře čitelným. Je ovšem i nadále jediným tištěným zdrojem cen, který v sobě zahrnuje větší část stavebního materiálu a žádný z konkurentů podobný produkt nenabízí. Nadále ovšem zůstává důležitou součástí tvorby cen a při aktualizaci by měl být opraven tak, aby se stal opět přehlednějším.

Systém slev

Cenová politika firmy je primárně postavena na diferenciaci slev dle typu zákazníka. Úrovní a rozdělení slev se zabývala kapitola 2.2.2, kde bylo uvedeno toto třídění a systém přidělování základních slev. Stavební trh pohledem Stavebnin Dek a.s. dělí zákazníka tímto systémem na pět základních skupin a k nim je přidělena určitá výše slevy zohledněna několika základními hledisky. Princip je ve své podstatě správný, nicméně nedokáže pružně reagovat na konkurenční nabídky a vychází z předpokladu, že všechny firmy na trhu se chovají stejně, nebo přinejmenším podobně. Přístup k úpravě systému slev lze podle typu zákazníků definovat následovně:

- Registrované firmy a stavebniny jsou obeznámeny se svými podmínkami prostřednictvím rabatových listů a ty lze upravit na základě informací zákazníka o konkurenční nabídce stejného produktu nebo produktové skupiny. Ke správnému stanovení základního systému slev se využívá přímé komunikace se zákazníkem a následnou korekci. Tím ovšem upouští od předem definovaného systému dělení na pět základních typů zákazníků a dochází ke kombinaci systému rabatových slev a zákaznických slev. Ty se vztahují pouze k určité skupině výrobků.
- Koncový (Individuální) zákazníci: jsou ti, kteří osloví stavebniny na základě doporučení, reklamy nebo Eshopu. Pro tento druh zákazníků je stanoven přesný řád slev dle uvedených pěti kategorií. To ve své podstatě hned v úvodu znevýhodňuje firmu z hlediska stanovení cen.

Návrh k posílení konkurenceschopnosti z hlediska globálního pohledu na cenovou politiku Stavebnin DEK a.s. se na základě výše uvedeného hledá velmi těžko. Lze k němu ovšem přistoupit oddělením uvedených částí, kdy by byli zákazníci rozděleni do dvou skupin, a stanovit strategii pro každou část zvlášť.

V oblasti cenové politiky pro registrované firmy je nutné doplnit všechny nabízené skupiny výrobků včetně slev do rabatových listů, což je úkol produkt manažerů a následně tento rabatový list odeslat zákazníkům k autorizaci. Tento úkon splní dva úkoly. Prvním z nich je seznámení obchodního partnera s možností slev a druhým je zpětná vazba. Na základě informací zákazníka je následně produkt manažer schopen korigovat cenu výrobku nebo výrobové skupiny a tím se i lépe orientovat v cenách, které nabízí konkurence.

Stanovení cen pro individuální neregistrované zákazníky je opatření v rámci cenové politiky firmy složitější. Tento typ zákazníků může oslovit stavebniny pouze jednou a dále je již nekontaktovat. Proto je důležitý osobní nebo telefonický kontakt. Je nutné zjistit aktuální potřebu zákazníka, jak je zorientovaný a popřípadě zda již nemá k dispozici konkurenční nabídku. Následně mu nabídnout potřebné informace, technickou podporu a vyhodnotit možnosti pro stanovení co nejvýhodnější cenové nabídky.

Principem stanovení vhodné ceny, při znalosti konkurenční nabídky, je nalezení kompromisu mezi obchodním zástupcem a produkt manažerem. Produkt manažer zná cenu nákupu produktu a jeho cílem je dosažení co nejvyšší marže. Obchodní zástupce požadovanou cenu, kterou mu předá zákazník, nebo ji zná na základě znalosti místního trhu. Cena je výsledkem jednání mezi produkt manažerem a obchodníkem a měla by být shodná s cenou požadovanou. Tento proces je zdouhavý a ne vždy zcela efektivní. Proto je potřeba seznámit obchodní zástupce s minimální marží produktu. Prostor mezi cenou s minimální marží a tou, která je nastavena na základě uvedených pěti kategorií, by měl být prostor pro obchod. Ve výjimečných případech a tehdy, kdy ani toto nestačí, pak by měl být obchodní případ řešen s produkt manažerem.

Celkově lze říci, že při stanovování cen a cenové politiky lze využít stávající nástroje, které mají Stavebniny DEK a.s. k dispozici, nicméně tyto mohou fungovat pouze tehdy, bude-li je používat obchodník, který je zorientován na trhu a dokáže odhadnout potřeby zákazníka a zároveň zachovat co nejvyšší marži.

4.2.3 Distribuční síť a opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti

V současnosti disponují Stavebniny Dek a.s. sítí 59 poboček a dle mapy (příloha B) rozmístění poboček je patrné, že je rozmístění rovnoměrné, nicméně se na mapě nalézají bílá místa, kde doposud pobočky stavebnin nejsou.

Cílem by mělo být vybudování takové sítě, kdy by vzdálenost dělící od sebe pobočky neměla přesáhnout 50 km. Jde především o minimalizování nákladů na dopravu materiálů na místo určení a možnost operativně optimalizovat skladové zásoby poboček tak, aby v případě chybějícího zboží byla schopna tuto situaci řešit pobočka nebo prodejní sklad v uvedené vzdálenosti.

Variantou jak stávající způsob organizace poboček rozšířit je zřízení prodejných skladů. Ty by vyplňovaly prostor mezi pobočkami a disponovaly by skladovou zásobou tak, aby bylo možné v případě potřeby zboží zajistit právě z těchto skladů. Tato menší buňka by měla k dispozici pouze vedoucího skladu, pracovníka odbytu, skladníka a řidiče. Obchodní činnost by zajišťovala pobočka, ke které by sklad náležel.

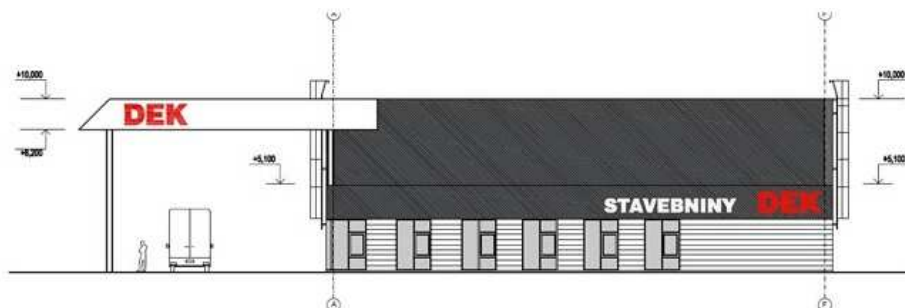
Způsobem, jak tuto situaci řešit je budování nových poboček, které by ovšem měly být v podobné vzdálenosti. Tato možnost rozvoje distribuční sítě by vyžadoval vyšší

investice, delší časový úsek při výstavbě. Nicméně z dlouhodobějšího hlediska by řešil situaci s pokrytím bílých míst natrvalo. Při pohledu na mapu pokrytí pobočkami Stavebnin DEK a.s., doplněné o navrhovaná místa (příloha F) pro vznik nových poboček. Především by se mělo jednat o tyto místa: Bruntál, Jeseník, Klatovy, Mladá Boleslav, Náchod, Tachov, Vyškov a Žďár nad Sázavou.

Součástí rozvoje distribuční sítě musí být i rekonstrukce stávajících poboček a to z důvodů kapacitních, tak i sjednocení podoby. V současné době je vyvinut koncept nové podoby stávajících poboček a tento je nutný aplikovat v co nejkratším možném termínu. Tak aby byla vytvořena jednotná tvář firmy a zákazník se cítil na každé pobočce stejně. Koncept rozlišuje pobočky na velké a malé, primárním ukazatelem pro kategorizaci je potenciální obrát a místo. Možnost této rekonstrukce, a ukázka využití konceptu obnovy stávající pobočky, lze předvést na plánované rekonstrukci pobočky Přerov (obr. 35), která je v tuto chvíli ve fázi příprav a žádosti o stavební povolení. Jde o menší pobočku, jejíž zázemí a prodejna, v podobě buňkoviště je v tuto chvíli z hlediska kapacity zcela vyčerpána.



Obrázek 35: Současná podoba pobočky Stavebniny DEK a. s v Přerově [15]



Obrázek 36: Vizualizace nové pobočky v Přerově [18]

Při porovnání konkurentů se Stavebninami DEK a.s. je zřejmé, firma nevolí směr rozšíření distribuční sítě formou akvizic, ale hledáním vhodných míst pro budování nových poboček. Úkolem musí být zkvalitňování stávajících služeb a to sebou nese nutnost přestavby stávající sítě v místech, ve kterých je to nutné z hlediska možnosti nabídky komfortního prostředí pro zákazníky i zaměstnance.

4.2.4 Komunikace a propagace a její využití

Tato složka nabídky je tváří firmy a upozorňuje možné zákazníky na možnost využít služeb Stavebnin DEK a.s. Jak již bylo uvedeno má společnost k dispozici marketingové oddělení, které se touto situací zabývá. V analýze společnosti byly popsány způsoby propagace a rozděleny do skupin podpora prodeje, reklama a on-line komunikace.

Při navrhování možných zlepšení k posílení pozice při využití reklamy a propagace je důležité si uvědomit, koho chci oslovit, co ode mne potenciální zákazník očekává a co mu mohu nabídnout. Proto lze propagaci a reklamu rozdělit do dvou částí. Informování stávajících zákazníků a oslovení zákazníků, kteří nemají s firmou doposud žádné zkušenosti.

První skupinou jsou firmy, které se stavebninami spolupracují a znají ji. Stávající systém věrnostních programů je dostatečně motivující. Oproti konkurenci firma nepořádá žádné společenské a kulturní akce, na které by své významné zákazníky zvala a upevňovala vztah nad rámec běžného obchodního styku. Zde by mohl být prostor pro zlepšení a možností je využití sportovních a kulturních akcí pro navázání užších kontaktů. Jde především o divadelní představení, sportovní utkání nebo například volnočasové aktivity jako jsou například výlety na kolech, vodě či pěší.

Druhá skupina v sobě zahrnuje zákazníky, kteří stavebniny neznají. Do letošního roku vstoupila firma s novým logem a novým názvem. To byl první krok k lepší čitelnosti firmy s cílem dostat mezi laickou veřejností povědomí o Stavebninách DEK a.s. Další novinkou byla akce Den otevřených dveří, motivující potenciální zákazníky k návštěvě poboček a seznámení je s možnostmi firmy. Probíhá během měsíce dubna a pro zlepšení styku s veřejností by se měla odehrávat i před podzimní prodejní akcí ŠTĚDRÁ SEZÓNA a takto ji propagovat. Akce byla uveřejněna v rádiích a na billboardech. Jedná se ovšem o krátkodobou reklamu. Možností zlepšení v této oblasti je dlouhodobější propagace venkovní reklamou při využití billboardů ve městech, ve kterých je pobočka stavebnin.

Dalším způsobem propagace může být vstup společnosti jako partnera do sportovních soutěží pořádaných v rámci České republiky. Zde se nabízí možnost nejvyšší fotbalové nebo hokejové soutěže a to na úrovni extraligy nebo o úroveň nižší.

Pro zviditelnění společnosti by bylo vhodné využít reklamního času v televizi a to především při konání vrcholných sportovních akcí. Tato reklama je nákladná, nicméně sledovanost těchto akcí je vysoká.

4.2.5 Průzkum spokojenosti zákazníků se službami Stavebnin DEK a.s.

Základním ukazatelem pro možné zlepšení nabízených služeb je reakce na spokojenost zákazníků. Průzkum se provádí dvěma způsoby. Prvním z nich dotazník spokojenosti a druhým je provádění fiktivních nákupů tzv. mystery shopping.

Dotazník spokojenosti zákazníka

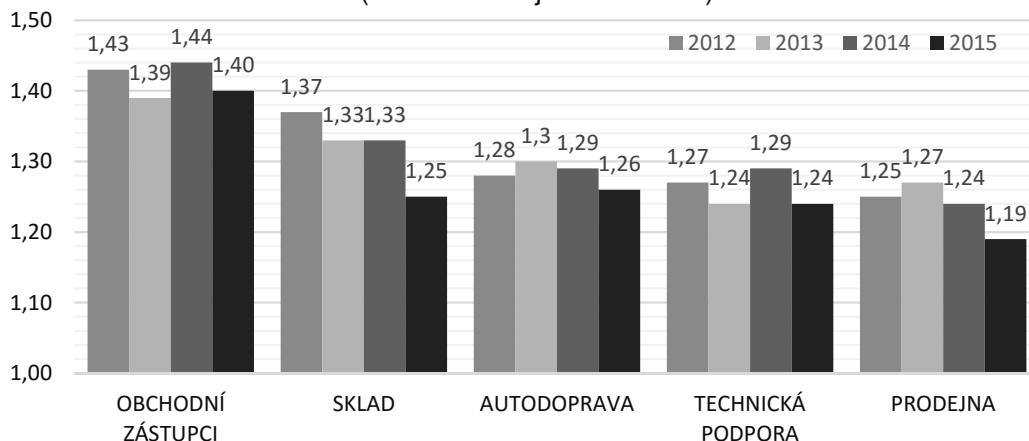
Dotazník je zasílán zákazníkům od roku 2012. V roce 2015 vyplnilo dotazník 1621 zákazníků. Podmínkou bylo dosažení celkového obratu vyššího než 50 000 Kč za uvedený rok. Anketa probíhala ve dvou fázích, kdy byl zákazník osloven v 1. a 2. polovině roku a byl dotazován na spokojenost poskytovaných služeb v kategoriích:

- Služby poskytované obchodními zástupci
- Rychlost a kvalita služeb při odběru zboží ze skladu
- Autodoprava: celkové hodnocení kvality nabízené služby
- Technická podpora: úroveň poskytovaných rad a informací
- Prodejna: řešení objednávek a komfort jednání při odběru materiálu

Z grafu vyplývá, že dlouhodobě si nejlépe vede prodejna. V roce 2014 došlo k zavedení nového systému odbavení zákazníků na pobočkách, kdy po zavedení zakázky do systému se tato okamžitě zobrazena zaměstnancům skladu a ti ji připravují k odběru. Průměrná doba vyřízení zakázky od zavedení do systému až po samotný výdej se tak zkrátila v průměru na 9 minut. To má za následek i zlepšení hodnocení skladu v roce 2014 a následně i v roce 2015 (obr. 37).

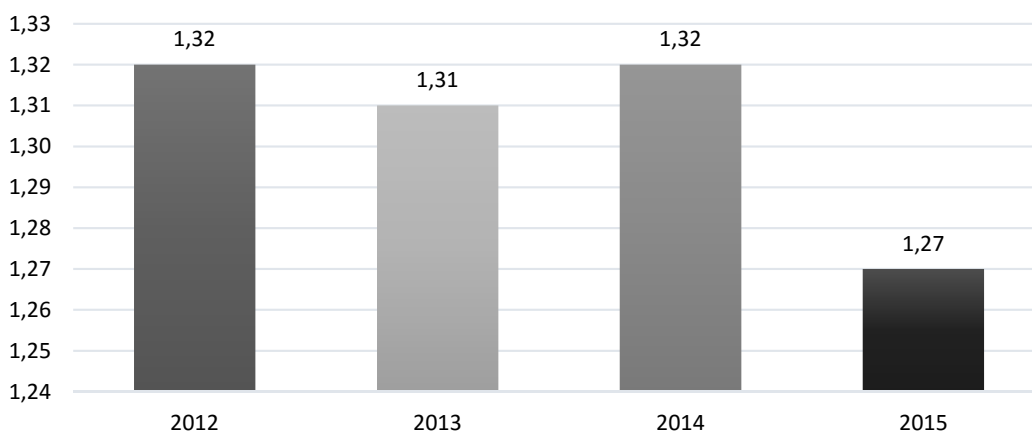
Celkové hodnocení je průměr uvedených složek a i na uvedeném grafu uvádějícím celkové hodnocení v průběhu let 2012 až 2015 je patrné výrazné zlepšení známky a to především díky systému odbavení na pobočkách (obr. 38). Dalším faktorem, který tuto známku ovlivnil, je i zahájení programu na zvýšení komfortu při odbavení zákazníků, jehož součástí jsou nejen zmiňované rekonstrukce poboček, ale i nabídka ranních snídaní a kávy zdarma. To vše jsou součástí každodenního styku se zákazníkem a cílem je jeho naprostá spokojenost a nabídka kvalitních služeb.

Hodnocení jednotlivých složek nabízených služeb v letech 2012 - 2015 (známkování jako ve škole)



Obrázek 37: Hodnocení jednotlivých složek nabízených služeb [18]

Celkové hodnocení služeb v letech 2012 - 2015 (známkování jako ve škole)



Obrázek 38: Celkové hodnocení nabízených služeb [18]

Mystery shopping

V roce 2014 se firma rozhodla pro využití dalšího nástroje pro zkvalitnění služeb. Pomocí fiktivních nákupu a objednávek se snaží zjistit úroveň nabízených služeb a komunikace ve vztahu ke koncovým zákazníkům. Výsledky jsou poté zveřejňovány formou vyplněných formulářů na intranetu a každý má tak možnost porovnat úroveň nabízených služeb napříč společnostmi. Pokud se v dotazníku vyskytne hodnocení jakékoliv složky horší než 80% je v kompetenci ředitele pobočky sjednat nápravu a v případě závažnějšího porušení standardu přistoupit i k finančnímu postihu.

Cílem těchto nástrojů není šikana ze strany zaměstnavatele, ale poukázání na možný výskyt rezerv a na základě vyhodnocení chyb nalézt způsob pro možné zlepšení nabízených služeb. Mystery shopping se provádí v intervalech tří měsíců. Bylo by vhodné tento nástroj doplnit i fiktivními poptávkami a telefonáty, tak aby se mohla vyhodnotit i úroveň komunikace obchodních zástupců směrem k zákazníkům a v případě nedostatků hledat řešení ke zkvalitnění i této součásti obchodu.

5 Závěr

Při úvaze o možnostech zlepšení postavení jakékoliv firmy na trhu je třeba si uvědomit v jaké pozici se subjekt nachází. Identifikovat konkurenci a hledat její silné a slabé stránky a na základě těchto poznatků navrhnout možná řešení k udržení, popřípadě posílení pozice na trhu se stavebninami.

Úkolem diplomové bylo analyzovat nejbližší konkurenci Stavebnin Dek a.s. na stavebním trhu a nalézt vhodná opatření k dosažení vytýčeného cíle.

Pro nalezení řešení bylo nutné definovat firmu samotnou, její strukturu a organizaci. Analýza byla provedena v první kapitole a po seznámení se základními identifikačními údaji bylo postupováno od nejvyšších organizačních celků až po základní stavební kámen celé organizace, kterým jsou pobočky. Popis jednotlivých struktur společnosti je nezbytný pro pochopení Stavebnin DEK a.s. a postavení v rámci holdingu DEK a.s.

Při řešení konkurence jako celku je nutné zvolit vhodnou metodu analýzy. Jako nejvhodnější způsob náhledu na celkovou situaci bylo posouzení nejbližších konkurentů z hlediska marketingového mixu a jeho jednotlivých složek.

Druhá kapitola je analýzou Stavebnin DEK a.s. právě z pohledu čtyř základních ukazatelů marketingového mixu a to z hlediska sortimentní nabídky, způsobu stanovení slev a cen, distribuční sítě a reklamy. Detailní popis jednotlivých složek umožňuje následně porovnat tyto části s konkurenční nabídkou.

Další kapitole je uvedena charakteristika a identifikace konkurence při použití stejné metody posouzení čtyř hlavních ukazatelů marketingového mixu. Následně je možné snáze definovat rozdíly v nabídce konkurentů. Při identifikaci konkurence samotné byla hlavním ukazatelem výše dosaženého obrátu v roce 2014. Při srovnání bylo zjištěno, že stavebniny DEK a.s. mají v současnosti tři hlavní konkurenty s ročním obratem pohybujícím se nad 1 500 mil. Kč. Jsou jimi společnosti PRO-DOMA, SE, STAVMAT STAVEBNINY holding s.r.o. a IZOMAT stavebniny s.r.o.

Závěrečná část diplomové práce porovnává možnosti konkurentů v jednotlivých částech nabídky a poukazuje na možná řešení. Stavebniny DEK a.s. jsou v současné době společností, která je jedničkou na trhu se stavebními materiály. Zkoumání konkurenčních firem ovšem odhalilo možnosti, jak tuto pozici ještě více upevnit.

V oblasti sortimentní nabídky je hlavním nedostatkem užší nabídka cenově výhodnějších produktů. Ne každý zákazník má zájem o technicky a materiálově vyspělé výrobky, ale orientuje se dle ceny a ta je pro něj prioritní. Proto je třeba doplnit sortimentní nabídku o zboží, které je schopno uspokojit i tyto požadavky.

Cenová politika firmy je nastavena do několika úrovní a ovlivňuje ji mnoho faktorů. Při řešení nebyla pozornost věnována přímo ceně, ale systému slev a mechanismu jejich použití. Současný stav vychází z přednastavených hodnot, navíc definovaných pro celý tuzemský trh. Situace se lokálně liší a to v nastavení cen zohledněno není. Proto je v této části navrženo řešení pro pružnější práci se slevami při zachování co nejvyšší marže.

Stavebniny DEK a.s. mají v tuto chvíli k dispozici 59 poboček v rámci České republiky, které se postupně modernizují tak, aby poskytovali co největší komfort zákazníkům. Jsou ovšem místa, kde pobočku uvedené firmy nenaleznete. Možným řešením je doplnění sítě prodejnami sklady nebo vybudováním poboček nových v závislosti na možnostech daného místa. Řešením není akvizice menších stavebnin nebo konkurentů.

Poslední oblastí, kde je možné navrhnout zlepšení de by je propagace a reklama. V této oblasti by stál za úvahu vstup společnosti jako partnera do sportovních soutěží a popřípadě zařazení reklamy at' už televizi, nebo dlouhodobějším pronájmem venkovních reklamních ploch.

Analýza Stavebnin DEK a.s., konkurentů a jejich postavení na trhu přinesla řadu námětů a možností k zlepšení stávajících služeb. Firma si v současné době drží velký náskok nad svou konkurencí. Výsledkem zařazení těchto řešení by mohlo být vyšší procento pokrytí trhu, nárůst obrátu a především rozšíření a zkvalitnění nabídky a tím i spokojenější zákazník.

Použitá literatura

- [1] BARTES, František. Strategie konkurenčních střetů. Ostrava: Key Publishing, 2011. Monografie (Key Publishing). ISBN 9788074181009.
- [2] ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketingový výzkum. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 9788086730752.
- [3] DEDOUCHOVÁ, Marcela, Helena SEDLÁČKOVÁ a Josef KRAUSE. 3PE425 Strategie podniku: (pomůcka pro distanční formu studia). Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 802451155X.
- [4] HAGUE, Paul N. Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů. Praha: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 8072269178.
- [5] HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita a ŠKAPOVÁ, Hana. Strategie firemní komunikace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 233 s., 8 s. barev. obr. příl. ISBN 80-85943-99-9.
- [6] HORÁKOVÁ, Iveta. Marketing v současné světové praxi. Praha: Grada, 1992. ISBN 8085424835.
- [7] KOTLER, Philip. Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola. Praha: Grada, 1998. ISBN 8071696005.
- [8] MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. ISBN 9788072612512.
- [9] MARINIČ, Pavel. Konkurenceschopnost a její měření. V Praze: Oeconomica, 2005. ISBN 8024509814.
- [10] MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005. ISBN 8024712776.
- [11] PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 8085605112.
- [12] SUCHÁNEK, Petr. Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 9788021066274.
- [13] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074000980.

Internetové zdroje

- [14] *IZOMAT stavebniny s.r.o. výroba a prodej stavebního materiálu* [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.izomat.cz>
- [15] *Stavebniny DEK – Vše pro Váš dům* [online]. [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: <https://www.dek.cz>
- [16] *Stavebniny PRO-DOMA* [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.pro-doma.cz>
- [17] *STAVMAT STAVEBNINY* [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.stavmat.cz>
- [18] *Intranet DEK* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://intranet.dek.cz>
- [19] *Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/>
- [20] MAREČKOVÁ, Martina a Radek BEDNAŘÍK. Za miliardu vznikají v Česku obří stavebniny. Raab Karcher se připojí ke slovenské In Group. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-64805000-za-miliardu-vznikaji-v-cesku-obri-stavebniny-raab-karcher-se-pripoji-ke-slovenske-in-group>

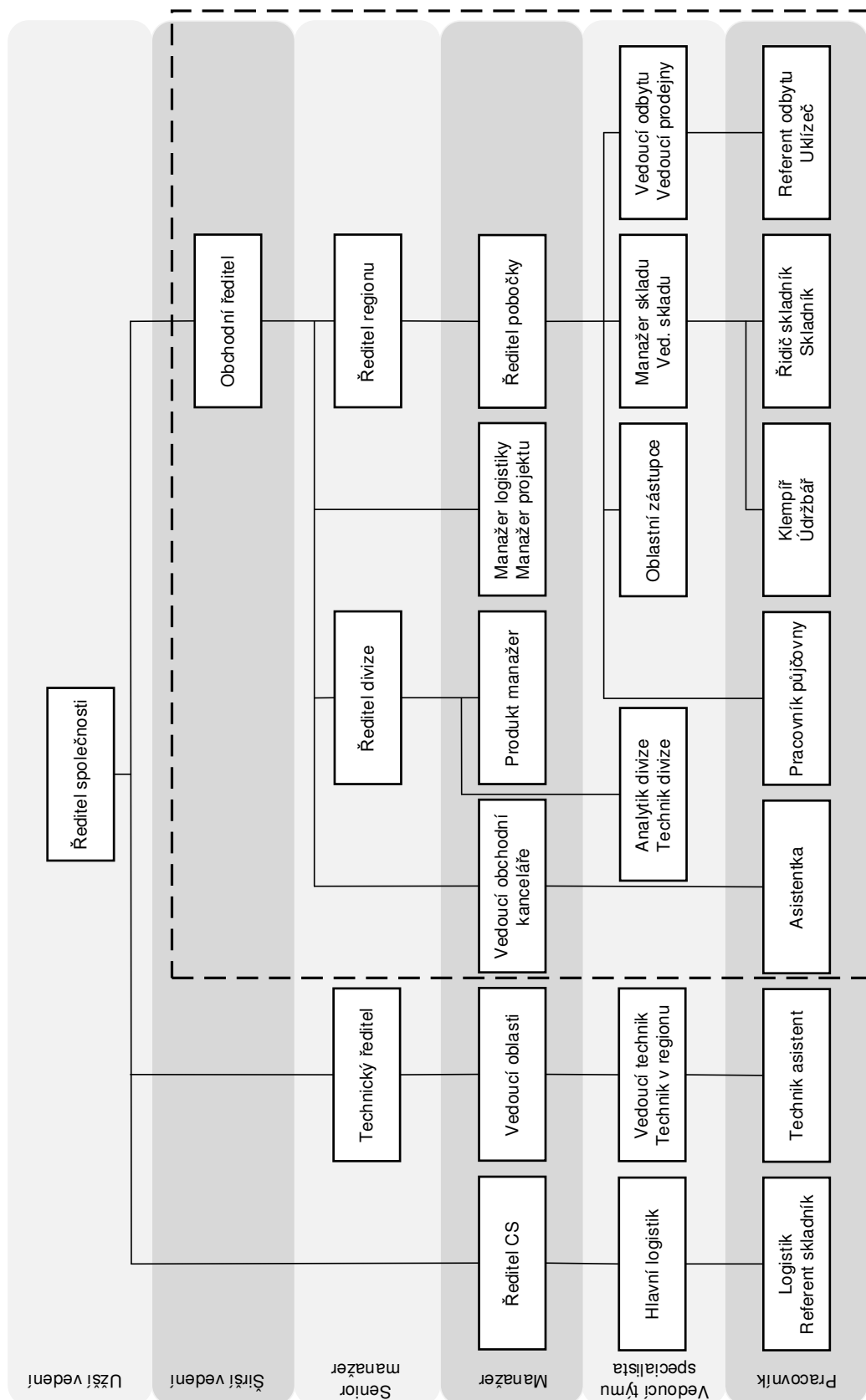
Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Vývoj obrátu holdingu DEK a.s. (v mil. Kč) [15] | 11 |
| Obrázek 2: Organizace holdingu DEK a.s. [18]..... | 12 |
| Obrázek 3: Dělení Stavebnin DEK a.s. na část divizní a obchodní | 14 |
| Obrázek 4: Podíl divizí na celkovém obrátu Stavebnin DEK a.s. [18] | 16 |
| Obrázek 5: Rozdělení poboček dle regionů v organizaci firmy, část 1 | 17 |
| Obrázek 6: Rozdělení poboček dle regionů v organizaci firmy, část 2 | 18 |
| Obrázek 7: Rozdělení regionů v rámci organizace Stavebnin DEK a.s..... | 19 |
| Obrázek 8: Schéma řízení regionu v rámci organizace Stavebnin DEK a.s..... | 19 |
| Obrázek 9: Čtyři P marketingového mixu [7]..... | 21 |
| Obrázek 10: Ukázka stránky ceníku do roku 2014 [15]..... | 30 |
| Obrázek 11: Ukázka katalogu po roce 2014 [15] | 30 |
| Obrázek 12: Slevy na kartě zboží | 32 |
| Obrázek 13: Vývoj počtu poboček v ČR a SR v období 1993 – 2015 [15] | 33 |
| Obrázek 14: Prodejna Stavebnin DEK a.s. v Praze Vestci [15]..... | 33 |
| Obrázek 15: Staré a nové logo [15] | 34 |
| Obrázek 16: Reklamní banner Štědrá dovolená 2016 [15]..... | 34 |
| Obrázek 17: Reklamní banner akce Den otevřených dveří 2016 | 35 |
| Obrázek 18: Leták s akční nabídkou [15]..... | 36 |
| Obrázek 19: Logo firmy PRO-DOMA, SE [16] | 38 |
| Obrázek 20: Prodejna stavebnin PRO-DOMA, SE v Trutnově [16]..... | 41 |
| Obrázek 21: Věrnostní karta [16] | 41 |
| Obrázek 22: Reklamní banner PRO-BONUS Program jaro 2016 [16] | 42 |
| Obrázek 23: Logo firmy STAVMAT STAVEBNINY [17] | 42 |
| Obrázek 24: Prodejna firmy STAVMAT STAVEBNINY a.s. v Brně [17] | 46 |
| Obrázek 25: Reklamní banner akce „Prachy dělají prachy“ [17] | 47 |
| Obrázek 26: Logo firmy IZOMAT stavebniny s.r.o. [14] | 47 |
| Obrázek 27: Prodejna firmy IZOMAT STAVEBNINY v Praze – Slivenci [14] | 50 |
| Obrázek 28: Reklamní banner akce „Akce jako prase“ [14] | 50 |

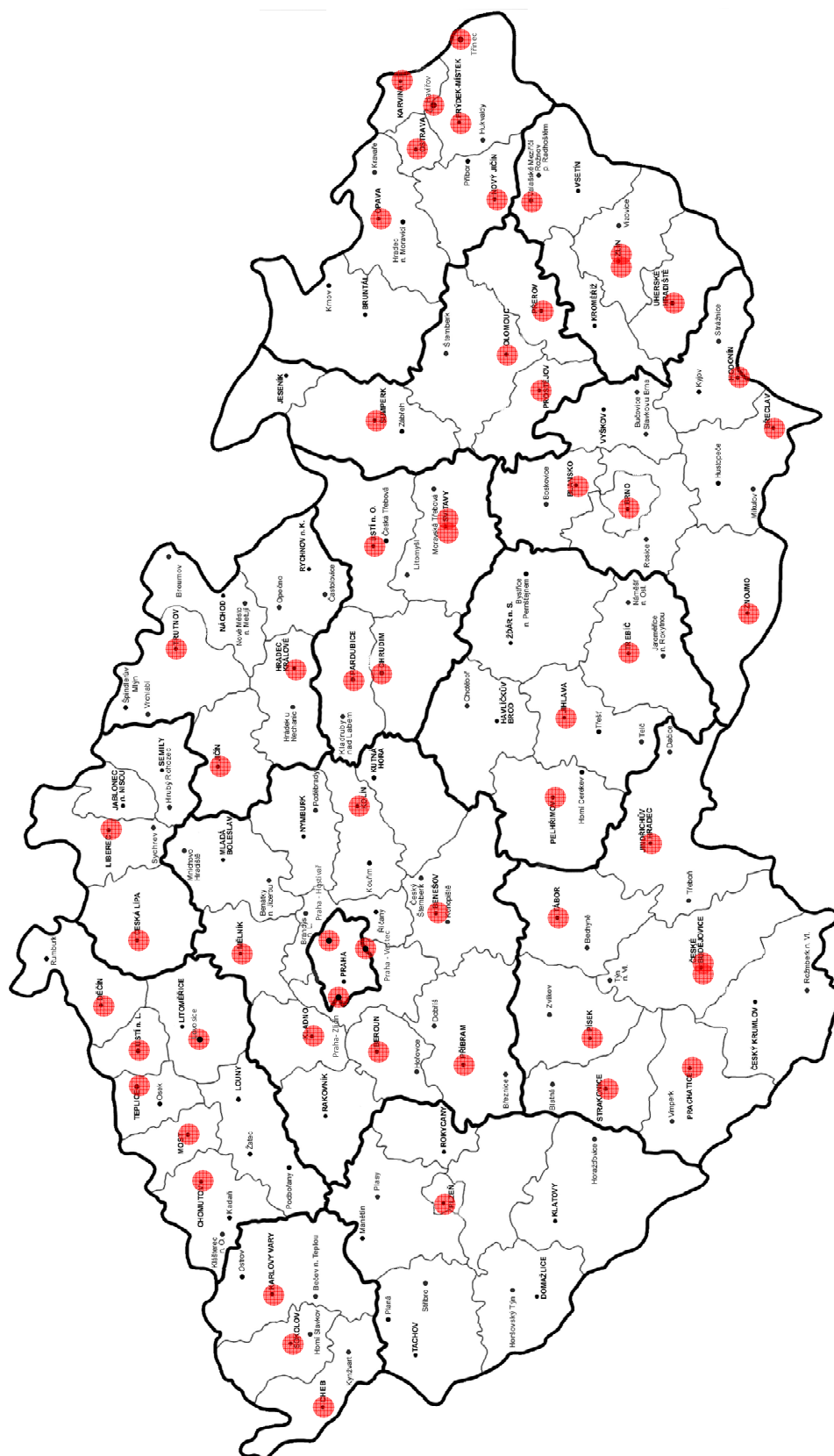
| | |
|--|----|
| Obrázek 29: Leták s akční nabídkou [14]..... | 51 |
| Obrázek 30: Porovnání ekonomických ukazatelů (v tis. Kč)..... | 52 |
| Obrázek 31: Porovnání obrátu konkurentů v roce 2013 a 2014 | 52 |
| Obrázek 32: Porovnání indexu EBITDA konkurentů v roce 2013 a 2014..... | 53 |
| Obrázek 33: Počet poboček konkurentů a Stavebnin DEK a.s. v krajích ČR | 57 |
| Obrázek 34: Poměr zastoupení konkurentů pobočkami v rámci ČR | 57 |
| Obrázek 35: Současná podoba pobočky Stavebniny DEK a. s v Přerově [15]..... | 64 |
| Obrázek 36: Vizualizace nové pobočky v Přerově [18] | 64 |
| Obrázek 37: Hodnocení jednotlivých složek nabízených služeb [18] | 67 |
| Obrázek 38: Celkové hodnocení nabízených služeb [18]..... | 67 |

Seznam příloh

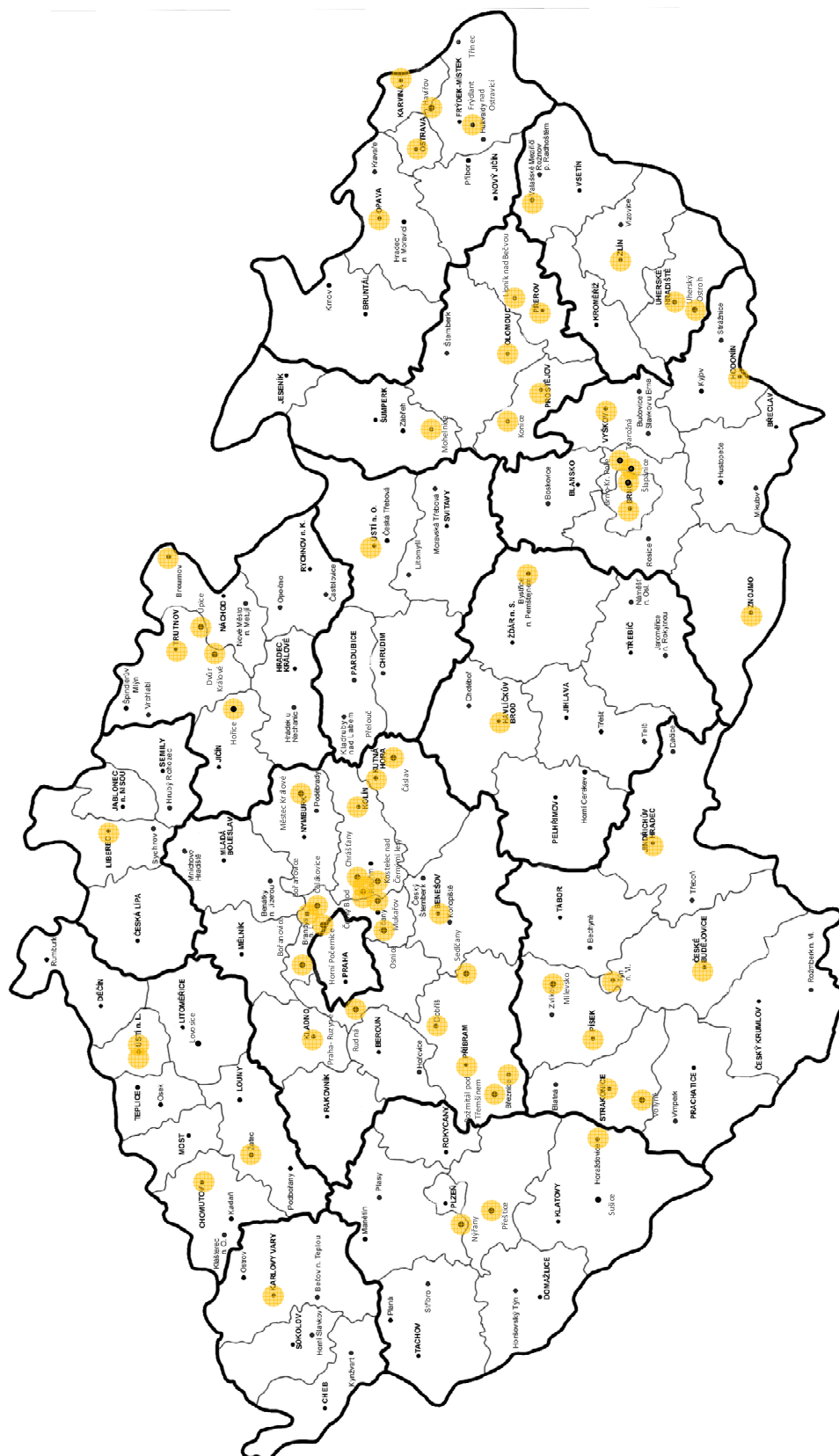
| | |
|---|----|
| Příloha A: Organizace firmy Stavebniny DEK a.s..... | 75 |
| Příloha B: 59 poboček Stavebnin DEK v ČR..... | 76 |
| Příloha C: Prodejní síť stavebnin PRO-DOMA, SE | 77 |
| Příloha D: Síť poboček STAVMAT STAVEBNINY holding s.r.o. | 78 |
| Příloha E: Síť poboček IZOMAT stavebniny s.r.o..... | 79 |
| Příloha F: Návrh rozšíření stávající distribuční sítě Stavebnin DEK a.s. | 80 |



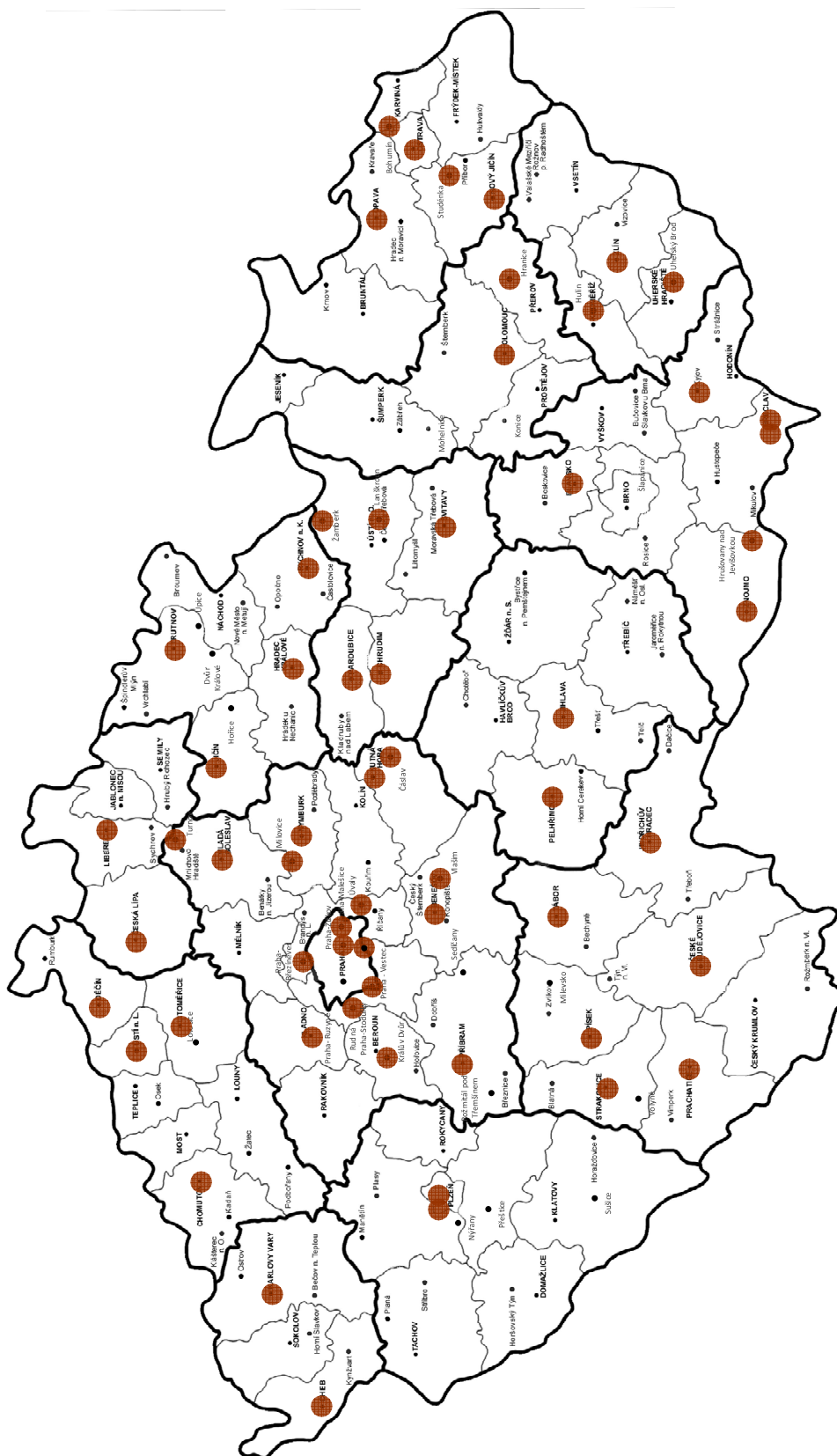
Příloha A: Organizace firmy Stavebniny DEK a.s.



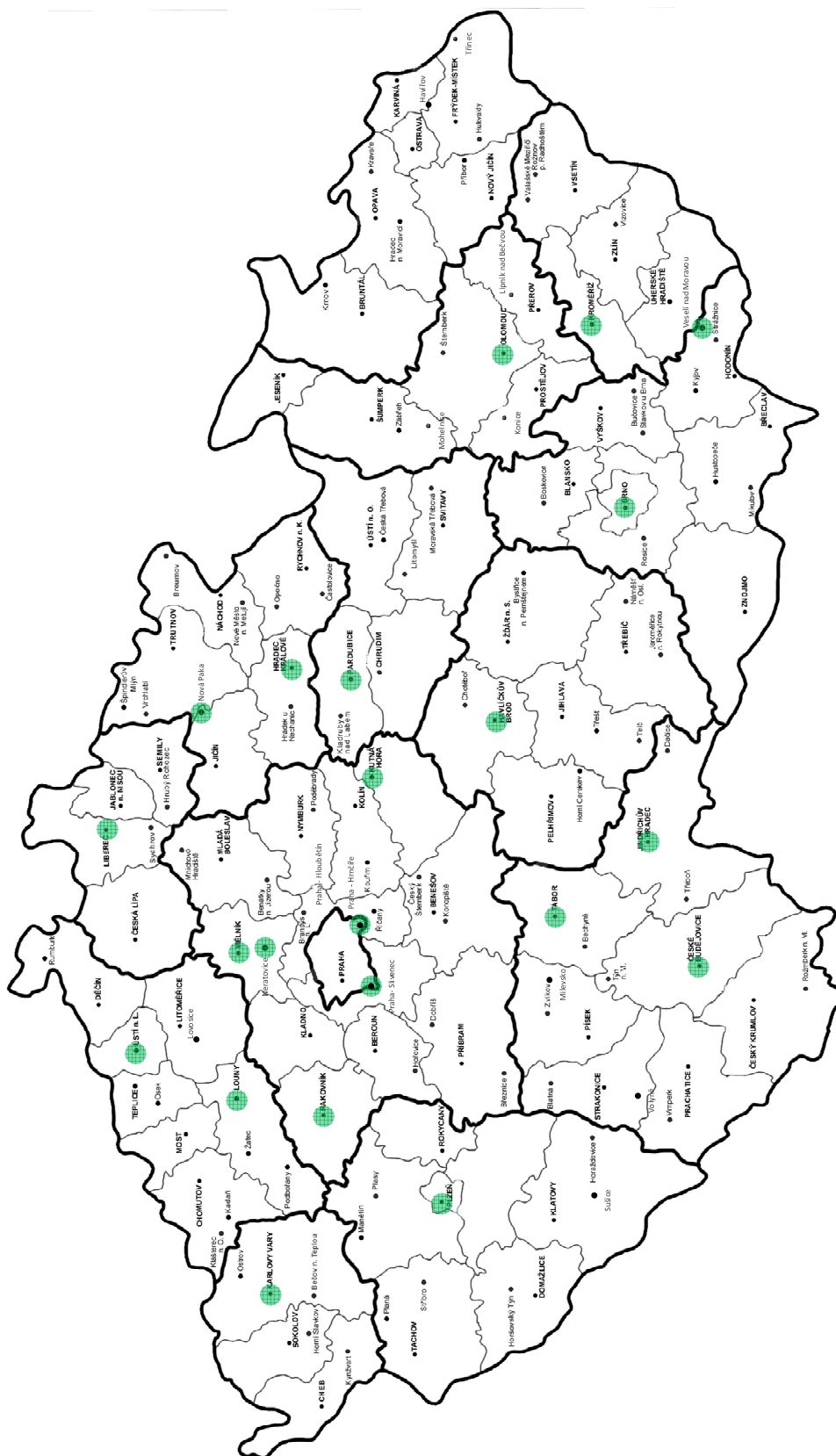
Příloha B: 59 poboček Stavebnin DEK v ČR



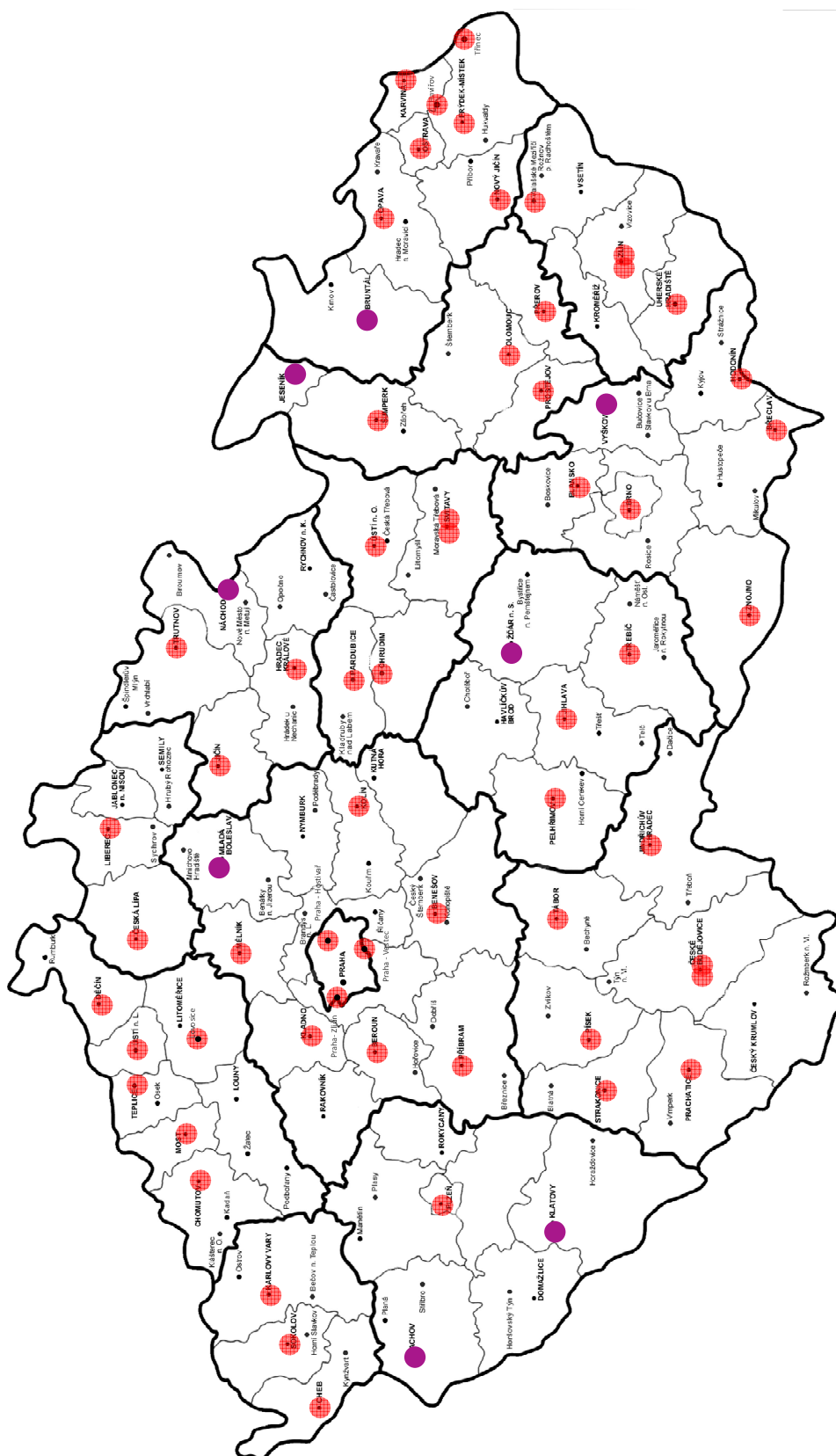
Příloha C: Prodejní síť stavebnin PRO-DOMA, SE



Příloha D: Síť poboček STAVMAT STAVEBNINY holding s.r.o.



Příloha E: Síť poboček IZOMAT stavebniny s.r.o.



Příloha F: Návrh rozšíření stávající distribuční sítě Stavebnin DEK a.s.